



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

**DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA UNA
EMPRESA COMERCIAL Y FINANCIERA.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS.**

PRESENTA:

NARCISO AVENDAÑO DÍAZ.

ASESOR:

M.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCÍA.

CUAUTILÁN IZCALLI MÉXICO 2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un plan de capacitación para una empresa
comercial y financiera.

que presenta el pasante: Narciso Avendaño Díaz
con número de cuenta: 8502214-2 para obtener el título de
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 15 de Abril de 2004

PRESIDENTE	<u>LAE Eva Lilia Torres Reyes</u>	
VOCAL	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
SECRETARIO	<u>L.D. Emilia Morlán Contreras</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	

PROTOCOLO. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente la empresa comercial y financiera en estudio gasta innecesariamente recursos materiales y humanos, para poder realizar la capacitación de su personal en todas sus sucursales; esto es debido a que no existe un plan establecido.

Los cursos actualmente se dan en base a solicitudes de las regiones con innumerables deficiencias de logística, ya que en ocasiones el instructor regresa a las mismas ciudades que ya visitó, otro desperdicio se da cuando viaja más de 3 horas para capacitar a 1 ó 2 personas, las capacitaciones en ocasiones inician en el suroeste, luego al centro, pasando por el noreste y culminando con el suroeste, esto causa altos costos de traslado.

Otro de los problemas detectado es que no existen políticas de viaje, cada instructor tiene un fondo fijo por mes y aún cuando al regreso se revisan sus gastos, no existe uniformidad en saber cual es el limite para cada rubro (hospedaje, comida, transporte, lavandería, etc.).

Debido a estos problemas es importante establecer un plan de capacitación (para este fin a este trabajo le denominaré plan maestro), donde contaremos con rutas establecidas para evitar problemas en el traslado, estableceremos políticas de viaje, para saber cuanto tiempo nos llevará capacitar a el personal de las sucursales, cuanto nos costará y cuantos recursos (instructores) emplearemos.

Este plan se concibe con la idea de reducir el tiempo de respuesta actual y maximizar los recursos de la empresa, de tal forma, con este plan lograremos

alcanzar los objetivos a corto plazo incrementando la productividad del área de capacitación de dicha empresa.

¿Servirá este plan maestro para administrar correctamente los eventos (capacitaciones) de esta empresa?

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un plan de capacitación, que nos permita administrar los recursos financieros y materiales de esta empresa en el momento que desee establecer un evento de capacitación.

OBJETIVO PARTICULAR.

Mediante este trabajo se podrá comprender que elementos son necesarios para implementar una capacitación iniciando con la detección de la necesidades, el cómo estructurar los temas, una visión general de los tiempos a aplicar para el evento, los tiempos de los cursos, técnicas didácticas, contemplar la logística general del evento (costos, tiempos de inicio y fin, rutas) y determinar la forma de evaluar la capacitación.

HIPÓTESIS.

Si contamos con un plan de capacitación que nos permita controlar los costos, las rutas y los recursos, se incrementará la productividad y eficiencia del área de capacitación de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Actualmente el tiempo de respuesta, los costos y la atención al personal de esta empresa es deficiente, ya que no existe un plan establecido para capacitar a sus empleados, por lo tanto, al establecer un plan (plan maestro) que nos permita conocer los tiempos, rutas, los costos y los recursos a utilizar, nos asegura conocer y disminuir los costos y maximizar el desempeño en esta área.

Esta investigación se realiza con el propósito de apoyar a los estudiantes y personal que desempeñe funciones administrativas u operativas en el área de capacitación o que tenga que ver con aspectos de detección, planeación y evaluación de eventos de capacitación.

Así mismo este trabajo pretende orientar y dar a conocer diversos esquemas para atender las capacitaciones, presentando diversos escenarios o alternativas para aplicar en un evento pequeño, mediano o de grandes proporciones.

Este trabajo conjuga los elementos administrativos, didácticos, contables y de recursos humanos que intervienen al establecer un evento de esta naturaleza.

INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se proporcionan las bases para implementar un plan de capacitación al personal de una empresa comercial y financiera.

Esta investigación responde a preguntas básicas como qué elementos se usarán, cómo se pueden disponer y utilizar estos recursos, así mismo responde las preguntas del cómo se debe planear y administrar la capacitación.

El proceso puede ser aplicado a medianas y pequeñas empresas, en los dos primeros capítulos se abordan los elementos indispensables en materia de capacitación desde la más amplia cátedra hasta la capacitación de un grupo pequeño.

Cuando intentamos formar un programa de capacitación siempre nos surgen preguntas como las que a continuación se presentan:

- ¿Cómo se realiza la capacitación presencial o que otro tipo puedo utilizar?
- ¿Cuáles son los requisitos y habilidades de un instructor?
- ¿Cómo puedo regular los costos y evitar rebase el presupuesto?
- ¿Cual será la forma más sencilla y eficaz de evaluar el proyecto?
- ¿Cómo se llevará a cabo el examen o existirá otra estrategia para medir el impacto de la capacitación?
- ¿Que técnicas puedo utilizar para aprovechar mi material y no caer en una capacitación tediosa?
- ¿En que tiempo se efectuará?

Todos estos puntos, se tratan en el desarrollo de los siguientes capítulos:

Como detalle diremos que en el capítulo uno se muestran los conceptos de capacitación, las técnicas de enseñanza, los medios didácticos y técnicas de presentación, estos elementos nos servirán para entender los conceptos que utilizaremos posteriormente.

En el capítulo dos se describen, en esencia, las etapas de la capacitación comenzando con la detección de necesidades, aspectos de planeación del proyecto, remarcando el proceso de administración y culminando con la evaluación del proyecto.

Mientras tanto, el capítulo tres retoma los elementos descritos en los capítulos anteriores y se plasman en el caso práctico, donde se ponen en juego muchas enseñanzas pasadas, el costeo del proyecto, la logística, los tiempos a utilizar y las variables.

Actualmente el concepto de la capacitación se ha manejado con mayor eco en las empresas, ya que piensan que ésta es la solución a sus problemas, pero es evidente que no resuelve todo. El capacitar por capacitar sin tener en cuenta ¿qué estamos haciendo? o ¿qué estamos diciendo? y no utilizar un esquema lógico puede resultar una labor infructuosa.

Algunos directivos de empresas piensan que capacitar a sus empleados será un gasto y no lo ven como una inversión a largo plazo; si se utiliza la herramienta y los elementos necesarios, a la larga el costo se puede reducir.

La capacitación es necesaria, ya que mediante ésta, podemos dotar de las herramientas necesarias a los empleados, así mismo, podemos ver su importancia ya que mediante ella se puede disminuir errores y accidentes.

La capacitación no solamente es una palabra, es una estructura que se debe poner en marcha e inicia desde el análisis de necesidades, pasando por la identificación de la audiencia, tener claros los objetivos de aprendizaje y evaluar.

Así mismo la importancia que guarda la administración y control de ésta es fundamental, ya que hay que saber como armar, controlar y reportar los gastos realizados.

La capacitación en sí es una palabra sencilla, pero las implicaciones que tiene son más vastas que su propia definición, conlleva a una serie de aspectos y etapas que son importantes las conozcan todas aquellas personas involucradas que trabajen dentro de esta área.

CONTENIDO

PROTOCOLO INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1.	1
1.1 Concepto de capacitación.	2
1.2 Aspecto Legal.	3
1.3 Instrucción tradicional.	5
1.4 Diferentes técnicas de enseñanza.	5
1.5 Para grupos grandes.	6
1.6 Para grupos pequeños.	15
1.7 Otros métodos (aprendizaje informal).	17
1.8 Medios didácticos.	23
1.9 Técnicas de presentación.	29
CAPÍTULO 2.	31
2.1. Etapas de la capacitación.	32
2.1.1. Evaluación de necesidades.	33
2.1.2. Identificación de la audiencia y temas.	36
2.1.3. Objetivos de aprendizaje.	42
2.1.4. Evaluación del programa de capacitación.	44
2.2 Administración en la capacitación.	62
2.3 Reclutamiento.	77
CASO PRÁCTICO.	79
CONCLUSIONES.	127
RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA.	129
Web biografía.	130
Anexo 1.	131
Anexo 2.	140
Anexo 3.	143
Anexo 4.	155
Apéndice.	158

CAPÍTULO 1.

Elementos de la capacitación.

1.1 Concepto de capacitación.

A continuación se exponen varias definiciones sobre el concepto de capacitación:

“La acción tendiente a proporcionar, desarrollar y perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo¹”.

“Conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa²”.

“La capacitación supone dar al candidato elegido, la preparación teórica requerida para llenar su puesto futuro con toda eficacia³”

“La capacitación es la permanente retroalimentación de conocimiento, técnicas, investigación y normas que, abarcando todos los campos del saber y presentada en forma libre, dinámica y sin limitaciones, aplicada siempre a la práctica de la vida, permite al final el desarrollo y la evolución permanente del individuo y de la sociedad⁴”.

A continuación expondré una definición propia sobre este concepto.

¹ Reza Trosino, Jesús Carlos. **El ABC del Administrador de la Capacitación**. Ed Panorama México, 1995 pag. 26-27.

² Mc Geheer, William y Paul Trayer W. **Capacitación, adiestramiento y formulación profesional**. Limusa México 1997, Pag 13-14.

³ Reyes Ponce, Agustín. **Administración Teórica y Práctica**. Segunda Parte. Ed Noriega Limusa, México 1983 Pág. 271.

⁴ Dr César Ramírez Cavassa. **Vicio y virtudes de la capacitación**. Ed Pac, S.A. de C.V. Pag.71.

La capacitación es proporcionarle al empleado los elementos (teóricos y/o prácticos) necesarios para desempeñar una tarea o una función específica de un puesto dentro de una empresa.

La capacitación no es un gasto, si no todo lo contrario; es una inversión que se puede recuperar al dotar a los individuos de herramientas, conceptos que ayuden a desempeñar mejor su trabajo y aumentar su productividad y su autoestima al ser considerados un eje motriz en la empresa.

La capacitación resuelve problemas de desempeño relacionadas con la falta de conocimientos y habilidades del trabajador, no se recomienda para corregir las deficiencias en el entorno del trabajo.

1.2 Aspecto Legal.

Dentro del marco jurídico encontramos respaldada la capacitación en el artículo 123 en el apartado XIII, donde se menciona la obligación de las empresas (sin importar su actividad) a proporcionar capacitación a sus trabajadores.

Mientras que en la Ley Federal de Trabajo (L.F.T.) se maneja con mayor precisión el tema de la capacitación (Capítulo III BIS Art. 153-A hasta el 153-X).

En resumen mencionaré del artículo 153 los apartados más importantes que permitan nutrir este trabajo:

153-A. Menciona el **derecho** de todo trabajador de recibir capacitación para elevar su nivel de vida y productividad con forme a los planes del

patrón, el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153-B. Este artículo habla sobre las formas en que los patrones pueden cumplir la **obligación** de la capacitación.

153-F. Trata sobre cuál es el objeto de la capacitación.

- Actualización de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Proporcionar información sobre la aplicación de nuevas tecnologías.
- Preparar al trabajador para un puesto de nueva creación o una vacante.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- La mejora en sus aptitudes.

153-H. Describe las obligaciones de los trabajadores al recibir capacitación.

- Asistir puntualmente a los cursos o actividades que formen parte del proceso.
- Atender las indicaciones de los instructores y cumplir con los programas.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y actitudes que sean requeridos.

1.3 Instrucción tradicional.

Es evidente que al hablar de una instrucción tradicional nos imaginemos a un maestro frente a un grupo impartiendo su cátedra y sus alumnos prestando atención; remontemos a los relatos de las grandes escuelas griegas y transportémonos abruptamente a la actualidad a cualquier universidad y estaremos viendo este formato repetirse.

Viéndolo desde este punto de vista, esta es la más antigua forma de enseñanza, el maestro proporcionando sus enseñanzas de forma directa a sus alumnos.

Es evidente que el maestro tiene un impacto muy fuerte y ha marcado desde la antigüedad la diferencia en el proceso de aprendizaje de la humanidad, es por ello que en este apartado analizaremos algunas formas y métodos para aprovechar y en ocasiones, decidir por otro método alternativo para hacer llegar el conocimiento.

1.4 Diferentes técnicas de enseñanza.

Analizaremos diferentes técnicas que se pueden emplear para darle mayor dinamismo y variedad a la capacitación, así mismo como se recomienda que sean aplicados.

Un solo método en ocasiones resulta monótono, mientras una combinación de estos enriquece los sentidos y reafirma los conceptos de los participantes, así mismo permite refrescar y tomar nuevos bríos al instructor.

1.5 Para grupos grandes.

A continuación se presentan algunas técnicas de enseñanza recomendables para el control y aplicación en grupos de más de 20 personas, cabe señalar que estas técnicas son aplicables a grupos pequeños.

Lectura

Método primario por tradición, la lectura es un eficiente camino que permite presentar o exponer mucha información y puede ser dispuesta para grandes grupos, el instructor debe maximizar este recurso dando periodos pequeños de lectura, donde posteriormente se analiza y discute el contenido de esta.

La lectura es ideal para grupos grandes, ya que permite realizar discusiones o bien para analizar textos densos que conlleven diversas interpretaciones como lo son: políticas, reglamentos o leyes. Para estos se propone realizar lectura de 5 a 15 minutos sobre un tema o capítulo en especial, posteriormente podemos apoyarnos con una breve explicación utilizando diapositivas, transparencias, un video, ejemplos, juego de roles, preguntas y respuestas u otra técnica para incrementar su recepción.

Podemos utilizar esta técnica para desarrollar la capacidad de síntesis y concentración, verificar la comprensión del tema, hacer participar al grupo en el análisis del documento, resumir en una lectura un documento, crear una atmósfera informal y democrática.

Método Socrático⁵

Sócrates, filósofo/maestro antiguo Griego, creó un método denominado mayéutica (o arte de "alumbrar" los espíritus) por el que lograba que sus interlocutores descubrieran la verdad a partir de ellos mismos.

Este método lo aplicaba en sus pláticas cotidianas y con sus estudiantes donde el preguntaba y ellos respondían hasta llegar a la verdad, se dice que en este proceso Sócrates, dibujaba sobre lo que colectaba del tema y esto reforzaba lo que ellos iban aprendiendo.

El fundamento de esta metodología reside en la idea de que el proceso de "enseñanza-aprendizaje" ocurre cuando al estudiante se le enfrenta a una situación problemática, que le exige recuperar conocimientos anteriores necesarios para la comprensión de un tema nuevo. Después de un planteamiento general de la situación problemática por parte del profesor, se establece un diálogo entre los estudiantes y aquél.

El docente conduce ese diálogo, principalmente, a través de preguntas. Los principales objetivos de esta metodología son los siguientes:

- Estimular la reflexión y guiar el razonamiento de los estudiantes.
- Motivar el interés hacia temas nuevos.
- Recuperar aprendizajes anteriores e integrarlos al nuevo tema.
- Mantener la atención de los alumnos.
- Verificar conocimientos.

⁵ Microsoft Corporation **Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2002.**

Según Carlos Andrés Moreno Cortés, este método parte del supuesto según el cual, los estudiantes aprenden más y mejor "haciendo". "Haciendo", el estudiante va aprendiendo el modo de análisis y razonamiento de manera que va adquiriendo confianza en que puede encontrar respuestas que no sospechaba que sabía; que puede razonar desde lo que sabe para plantear la solución de problemas.

Este método no es una simple discusión abierta, si no que va más allá.

El método de Sócrates es una herramienta que se puede utilizar, un instructor debe estar conciente de su uso para guiar a los alumnos a una pregunta en particular por medio de establecer una razonabilidad, aún que el aprendizaje es acompañado de un cuestionamiento astuto.

Aprendizaje basado en problemas.

Este concepto proviene de la traducción "Problem Based Learning" o (P.B.L.) El PBL es consistente con las visiones filosóficas actuales del aprendizaje humano, particularmente el constructivismo, según el cual el conocimiento no es absoluto, sino que es "construido" por el aprendiz con fundamento en un conocimiento previo y la relación con las visiones integrales del mundo.

El PBL se orienta al logro de los siguientes objetivos:

- Reducir la transmisión pasiva de información a su mínima expresión.
- Formar estudiantes autónomos e independientes frente al proceso de aprendizaje.

- Estimular el trabajo en equipo y un espíritu de cuerpo y de crítica bien entendido.
- Fomentar la participación activa e informada del estudiante en el salón de clase.
- Propiciar la investigación fuera de clase utilizando las herramientas pedagógicas de la Facultad como su Biblioteca y el diálogo con los profesores.

La cátedra magistral teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo de todo programa, los objetivos que se hayan trazado para cada curso, los imperativos de "contenidos mínimos", la complejidad del tema y las dificultades de aprendizaje que pueden encontrarse en cualquier grupo de estudiantes, a veces resulta que algunos aprendizajes sean muy provechosos cuando se hacen a través de una presentación general y estructurada del tema. Gracias a una exposición de esta naturaleza por parte del profesor, el estudiante tiene la posibilidad de captar la "figura" estructurada del tema en cuestión. La confianza en esta metodología descansa fundamentalmente en la solidez y claridad de la exposición del profesor, la cual facilita la comprensión en el estudiante de una "unidad" de conocimiento que se encuentra integrada por determinadas relaciones de sus elementos.

La cátedra magistral fomenta el logro de los siguientes objetivos:

- Presentar al estudiante la estructura de la materia de manera progresiva, junto con el enfoque que la justifique.

- Organizar las unidades de aprendizaje y conocimiento esenciales -conjuntos y subconjuntos-, que el estudiante deberá completar con la bibliografía señalada.

Lluvia de ideas.

Esta técnica permite crear el pensamiento creativo, fomenta el juicio crítico expresado en un ambiente de libertad, sirve para promover la búsqueda de soluciones distintas.

También se le ha llamado torbellino de ideas o discusión creadora.

Consiste en invitar a los miembros de un grupo para que hablen con toda libertad, sin inhibiciones de ninguna clase, sobre el tema o problema, con el fin de producir ideas originales, generar soluciones, establecer nuevas relaciones entre los hechos e integrarlos de manera diferente.

Usos:

- Buscar soluciones a situaciones problemáticas y sobre todo promover el desarrollo de nuevas formas de percibir e interpretar un tema, un problema o una situación.
- Fomenta la búsqueda de soluciones distintas, probablemente mejor a las existentes.
- Desarrolla y ejercita la imaginación creadora, como fuente de inspiración e innovación.
- Propicia la flexible aceptación de opiniones por divergentes que sean.
- Incrementa la actividad y el ingenio personal

Conferencia o exposición.

Técnica expositiva centrada en el instructor, la cual consiste en proporcionar información al grupo y existe una participación directa con el grupo.

Al ejecutarla se deben considerar aspectos como el tiempo, el tema, el objetivo, la justificación y el auditorio.

Como lo mencionamos es ideal para grupos numerosos, nos ayuda a concentrar información en un tiempo limitado.

El cuerpo básico a estructurar es: introducción, exposición (apoyada con ejemplos, demostraciones o ilustraciones), periodo de preguntas y respuestas y culminar con la síntesis.

Corrillos

Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en varios subgrupos de 5 a 7 personas para que analicen y discutan algún tema o problema en particular, hasta llegar a conclusiones parciales o a proponer soluciones concretas.

Con la interacción de estos grupos se debe extraer conclusiones parciales y llegar posteriormente a una conclusión general.

Permite estimular la participación activa de todos los miembros. Dinamiza y distribuye la actividad. Despierta el interés de un grupo al inicio del curso.

Juego de roles.

Dos o más personas representan una situación comentada asumiendo los roles del caso diferentes al de su identidad, el objetivo es presentar un problema con el fin de que sea comprendido y analizado en grupo.

Es ideal cuando queremos retroalimentar sobre algunos pasos a seguir o un método a aplicar.

Esta técnica facilita el aprendizaje debido a que es visto como un hecho real y debido a esta situación es más sencillo que el participante capte los detalles y quede registrado en su memoria. Al verlo como un hecho real, el participante puede verse reflejado en esa conducta y analice su propio comportamiento frente al problema presentado.

Para esta escenificación es importante que el instructor prepare el problema o tema y determine quien de los participantes representará el papel.

Se debe finalizar con una reflexión y comentar lo sucedido.

Seminario de investigación.

El instructor propone un listado de temas o aspectos a investigar mediante pequeños grupos formados por el instructor. Posteriormente estos grupos presentarán su trabajo.

El instructor debe fijar una fecha para las presentaciones, así mismo el tiempo a emplearse. Al final de la presentación del trabajo el instructor califica el tema.

Es conveniente dejar un tiempo de preguntas y respuestas.

Esta técnica es ideal para dividir a un grupo numeroso, procesar material abundante.

Es indispensable instruir al grupo en la habilidad de la investigación, ya que de lo profundo y profesional que sea esta, depende el éxito de las sesiones.

Panel.

Exposición de un tema por un grupo de personas, con diferentes enfoques o puntos de vista.

Básicamente funciona de la siguiente forma, se presenta el tema, los expositores, se determina el orden de exposición (el instructor sirve como moderador), al finalizar la exposiciones se invita a realizar preguntas y al final el instructor pide a cada expositor una conclusión.

Estudio de casos.

Común en universidades, escuelas de profesionales y en capacitaciones gerenciales. El método consiste en que los participantes leen un caso, una historia con elementos del mundo real y en este caso se plantean puntos específicos para ser analizados.

La lectura del caso ofrece argumentos que son manejados de forma escrita, preparando preguntas para ser respondidas en ese momento o permite crear una discusión grupal.

Mediante el caso experimentado por otra empresa o departamento nos ofrece la posibilidad de retroalimentar al personal sobre que podemos hacer, lo que vamos hacer y lo que no debemos hacer (según el caso y el enfoque).

Recomiendo hacer una prueba antes de aplicarlo a un grupo grande, ya que esta prueba determinará si esta bien estructurado este caso, ya que de no ser así puede crear confusiones, desacuerdos o eche a tierra el objetivo que pretendía esta actividad.

Esta técnica es ideal para propiciar las discusiones e intercambio de ideas, buscar diferentes soluciones ante un caso, propicia la participación, somete a prueba desarrollando la capacidad de los participantes e incrementa su responsabilidad.

Mesas redondas.

Discusión de un tema por parte de un grupo de expertos ante un auditorio con la ayuda de un moderador.

Esta técnica consiste en que el moderador introduce al tema y explica la mecánica de la mesa, el instructor define el aspecto del tema a discutir y actúa como moderador, el instructor fomenta la discusión o solicita puntos de vista, cada vez que lo considere, el instructor debe elaborar una síntesis de la discusión.

Esta técnica sirve para ayudar a un grupo a enfrentar un problema polémico, ya que toma los hechos y las opiniones sobre problemas en discusión.

Experiencia estructurada.

También conocida como experiencia vivencial, esta técnica el instructor diseña o selecciona una experiencia para enfatizar el tema (por ejemplo "La importancia del Servicio al Cliente", donde después del tema se realizará una visita a una sucursal analizando este aspecto). Es importante una buena aplicación de esta técnica, ya que si no cuenta con propósitos claros se vuelve un juego para el participante.

Es importante que el instructor seleccione la experiencia apropiada, prepare los materiales, explique claramente la mecánica y el propósito, que conduzca el grupo a lo largo de esta experiencia, se soliciten los comentarios y reflexiones del tema y al final apoye el aprendizaje con alguna teoría relacionada con la experiencia.

La técnica es buena para resaltar el valor de la experiencia, para facilitar la comprensión de temas polémicos a partir de la vivencia.

1.6 Para grupos pequeños.

Una importante parte de la capacitación es dividir el grupo en equipos de 2 ó 9 personas para realizar actividades que nos permitan reforzar lo visto en nuestro programa.

En ocasiones es mejor dividir el grupo y pedir a los participantes lleguen a una conclusión sobre el tema visto, o bien realicen una exposición utilizando hojas de rota folio para que plasmen sus ideas.

Juegos y simulaciones.

El uso de juegos y simulaciones es interesante y creativo, proporciona variedad, cadencia y ayuda a reforzar el aprendizaje. Se pueden utilizar juegos como lotería, serpientes y escaleras, crucigramas, maratón o bien realizar algunos más complicados como monopolio, jeopardy, la rueda de la fortuna, estos nos pueden ayudar a crear modelos de aprendizaje.

Así mismo se puede complicar el juego utilizando los llamados juegos de negocios, donde se crea un ambiente de decisiones y variantes en diferentes etapas y que al final nos puede dar un resultado de bancarrota o de un éxito para la empresa que representaba cada participante.

Las simulaciones pueden ser tan reales como uno desee hasta el grado de utilizar castigos como el ser arrestado, como ejemplo la simulación llamada "El dilema del prisionero" esta particular simulación introduce al aprendizaje y al trabajo criminalístico en el sistema de justicia de E.U.

En sí estos ejercicios, simulaciones y juegos proporcionan una gama tan amplia, que los podemos adaptar al presupuesto que se tenga y a cualquier tema.

Juegos, ejercicios, ilustraciones o actividades que soporten el aprendizaje. Newstrom y Scannell, coautores de "Games Trainers Play ", explican que juegos son típicos, concisos, baratos, participativos, los que requieren el uso de pruebas, los de bajo riesgo, adaptables y de focus simple⁶.

Instrucción programada.

Esta es una técnica individualizada, por medio de la cual se le permite al participante dirigir su aprendizaje a su ritmo y fomentar una retroalimentación consistente con respuestas correctas.

En esta técnica el instructor deberá preparar material de instrucción en pequeños módulos.

Estos materiales incluyen instrucciones claras y precisas donde se explica el desarrollo de cada actividad. Cada módulo incluye una auto evaluación.

El instructor comprobará el aprendizaje mediante una evaluación global.

Es ideal para aprendizaje de conceptos, análisis financieros y procedimientos.

Discusión dirigida.

Esta técnica consiste en propiciar el intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo (relativamente pequeño) acerca de un tema específico.

Esta técnica muestra el desenvolvimiento de los participantes y nos permite ver sus expresiones.

Esta técnica se utiliza para propiciar la discusión, el análisis, la síntesis, la comunicación, ayuda a que cada participante exprese sus ideas.

⁶ Newstrom, John. W., and Edward E. Scannell, **Games Trainers Play**; New York; McGraw-Hill, 1980.pp, xii-xiv.

1.7 Otros métodos (aprendizaje informal).

Actualmente, en base a la dispersión geográfica y el interés de resultados inmediatos, el esperar que una capacitación presencial a toda una organización tarde varios días en ejecutarse y rendir frutos. Existen diversos métodos que se pueden aprovechar para lograr este impacto en corto tiempo.

Coaching.

La técnica de entrenamiento o como comúnmente se le conoce por su uso en su lengua de referencia (coaching), reside en la posibilidad de poder establecer una confrontación guiada entre el coach y el alumno, de forma que esta función tutora se convierte en guía, asistente o cuestionador y lo conduzca por el camino de la deducción, el aprendiz va llegando por sí mismo a las conclusiones y finalmente hacia un conocimiento tácito, que es el único que integra en sí mismo.

La filosofía de este método es obviamente socrática y se basa en la denominada "mayéutica".

El coaching es el camino que todo mundo prefiere, ya que es aprender el cómo se hacen las cosas.

Un buen coach provee ayuda justo a tiempo y es alentador para los miembros del equipo, ya que proporciona instrucciones y reforzamiento positivo.

El coaching es una buena forma de transferir conocimientos, pero también se trasfiere la cultura corporativa.

El trabajo de un coach, podríamos dividirlo en tres partes.

La **primera** sirve para establecer conjuntamente los objetivos que se pretenden alcanzar. Es bien sabido que no todas las personas son iguales, ni reaccionan exactamente aunque los estímulos sean idénticos por tanto, el trabajo está siempre personalizado a cada discípulo, conocerle, empatizar con él, crear un vínculo de comunicación.

La **segunda parte** sería la del trabajo conjunto, observación presencial, recomendaciones, muchas preguntas dirigidas a buscar la deducción individual. Esta fase suele prolongarse hasta 6 meses, con una asistencia más continuada en los tres primeros meses y más dilatada los siguientes a fin de contrastar los resultados.

La **última fase** es la de la evaluación y el mantenimiento. Es habitual que en un proceso de coaching realizado muy profesionalmente se creen vínculos entre las partes y la tentación de acudir al coach siempre es proporcional a los intereses de mejora permanente del alumno, no obstante si la lección ha sido bien aprendida una gran parte del trabajo en el futuro deberá hacerlo el alumno solo y si es posible, compartirlo en el futuro con otras personas que sientan esta necesidad.

Esta pedagogía favorece que todos los seres humanos en su actuación con los demás gocen y usen de su propio criterio y de una libertad responsable, guiados por su propia conciencia, ya que en el fondo, el que las cosas estén bien o mal responde en primer lugar a la creencia que cada uno de nosotros tiene sobre su forma de actuar. No hay duda que a través del coaching podemos mostrar a los profesionales que perciben esta pedagogía que también es posible si uno realmente desea dirigir a los demás éticamente.

Mentoring.

El mentoring debe su nombre a la mitología griega. Méntor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Itaca. Méntor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.

Con el mentoring, el mentor ayuda al profesional a desarrollar las capacidades más acordes con su potencial y a conseguir, con sus comportamientos, unificar conocimientos y habilidades con otros discípulos para satisfacer los requerimientos de la empresa.

Esta técnica se concentra en los logros del individuo para ayudarle a convertirse en un líder efectivo y fiel para la empresa.

La relación sirve de vehículo para el análisis, la reflexión y la acción en áreas seleccionadas entre mentor, mentorizado y empresa, y se regula mediante un acuerdo específico entre mentor y mentorizado que puede modificarse en función de la evolución de la relación.

Un programa de mentoring, con su esquema personalizado uno a uno, proporciona una aproximación flexible, adaptable, por su propia esencia, a cada caso y en cada momento.

El mentoring es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su

esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.

- Con el mentoring, el profesional se desarrolla por sí mismo.
- El mentor ejerce de inspirador, de estimulador.

Se pasa de la formación en el conocimiento al aprendizaje por los comportamientos.

El profesional dispone de nuevas perspectivas, enriquece su forma de pensar y desarrolla todo su potencial como persona y como profesional.

- Escucha atentamente para tratar de entender las preocupaciones y los problemas actuales o inquietudes de futuro del mentorizado, y;
- Con su experiencia acumulada, estimula el aprendizaje del profesional mediante una mezcla de preguntas y diálogo, sin presión, para que el profesional descubra por sí mismo que:
 - Percibe los asuntos tal como son, sin distorsiones y desde diferentes perspectivas.
 - Considera todas las alternativas y las facetas de la situación, incluidos los conflictos de valores entre los suyos personales, los de sus colegas y los de la empresa.
 - Se siente responsable de la situación, que es más que ser responsable de la situación.

El mentoring atrae, desarrolla y mantiene profesionales de alto potencial para:

- Disponer de sustitutos para determinados puestos.
- Promover a una posición vertical jerárquica superior, directiva, de dirección general, de consejero, etc.

- Promover a una posición lateral de mayor amplitud o como fórmula de rotación.
- Servir de contraste a profesionales situados en posiciones de máxima responsabilidad en la empresa.
- Acrecentar el capital intelectual de la empresa.

Educación a distancia.

Educación a distancia es una forma de instrucción en el cual, en un salón o estudio, se estructura una clase y ésta es transmitida inmediatamente a diversos lugares donde existen participantes, en este proceso existe una retroalimentación.

Para realizar este tipo de capacitaciones es necesario contar con la infraestructura adecuada desde el lugar emisor y tener la misma tecnología para la recepción, existen diversos programas que nos ayudan a realizar estos eventos; estos programas pueden contar con ciertos elementos que nos ayudan a llevar el control de los asistentes, realizar preguntas e intercambiar textos escritos o hablados. Algo que debemos contemplar es el ancho de banda, que significa en pocas palabras el cúmulo de información (datos, voz y video) que se puede pasar sin tener saturado el canal o un desfase de muchos segundos.

Actualmente existen muchas empresas apostando a este tipo de educación, ya que en un inicio representa una inversión fuerte, pero a largo plazo el costo es bajo, ya que disminuye considerablemente costos de personal, de traslado, hospedaje y ataca de inmediato sus costos generados por la rotación.

Audio conferencia.

La audio conferencia es voz únicamente utilizando un sistema telefónico, reduciendo considerablemente el tiempo de traslado, actualmente existen aparatos telefónicos que permiten enlazar más de 50 usuarios. En las audio conferencias se pueden usar gráficas y pinturas utilizando fax.

Videoconferencia.

La videoconferencia, nos permite tener en una televisión (tv) la imagen del expositor, es lo más parecido a la capacitación formal, el único problema es la retroalimentación inmediata, existen diversos productos y prestadores de este servicio para este servicio.

Conferencia por computadora.

Utilizando la computadora y adquiriendo un software, podemos sostener una conferencia donde podemos ver, oír e interactuar con las personas que se encuentran en la sesión.

Este servicio lo ofrecen diversos proveedores actualmente y se puede usar tan pronto se instale el software apropiado y se cuente con Internet.

Negocios por televisión.

Esta se logra utilizando una señal directa de satélite; podemos llegar a captar la imagen y sonido (sistema conocido como circuito cerrado de TV).

Este sistema llega mediante audio e imágenes a la audiencia, pero no permite tener una retroalimentación con los participantes.

1.8 Medios didácticos.

Los medios didácticos son los recursos materiales observables y manejables que facilitan el trabajo del instructor, al propiciar la comunicación entre este y el grupo a través de la estimulación de los sentidos para llegar a captar la atención y de ésta forma facilitar el conocimiento.

El papel de los medios didácticos en el proceso de aprendizaje, recibe gran importancia ya que hace más fácil y efectiva la comunicación, entre más sentidos intervengan, la experiencia es más profunda y por ende el aprendizaje es mejor.

Dentro de la planeación de un curso, el instructor debe elegir entre varios métodos didácticos y lograr que su elección responda a los propósitos de lo que se requiere enseñar, así mismo es importante considerar algunos factores como los objetivos de enseñanza, el número de participantes , las características del grupo, el factor económico y el ambiente físico.

A continuación presentaremos algunos medio didácticos que pueden ser utilizados.

Pizarrón.

Uso:

- Para anotar los detalles de la instrucción.
- Para elaborar esquemas, diagramas, presentar información, notas etc.
- Propiciar la participación de los participantes.
- Auxiliar para cuando el proyector o el retroproyector no funcione.

Ventajas:

- Es versátil ya que permite cambios inmediatos.

- Se puede presentar cualquier idea o elemento gráfico.
- Se puede estructurar cualquier tema.
- Propicia la participación
- Se puede combinar el uso con otro medio didáctico.

Desventajas:

- No se puede conservar la idea y al copiarla hay tiempo perdido.
- Se tiene que borrar.
- Es factible a errores.
- Si es de gis produce polvo y si es de plumón se puede dañar si no se utiliza el adecuado.

Rota folio.

Uso:

- Nos ayuda a presentar la información a grupos pequeños y medianos.
- Permite presentar el tema en forma continua y ordenada.

Ventajas:

- Permite ordenar ideas conforme el objetivo del curso.
- Permite darle secuencia a las ideas mediante la estructura propuesta.
- Promueve la atención de los estudiantes.
- Facilita el control de los participantes.
- Evita divagar, redundancias y errores.

Desventajas:

- Se requiere buena iluminación.

- No se recomienda en un auditorio.
- Implica una planeación y elaboración del material con anterioridad.

Láminas y carteles.

Uso:

- Permite mostrar una idea.
- Permite mostrar procesos, imágenes, textos de una forma permanente.
- Ilustrar contenidos difíciles de explicar.

Ventajas:

- Medio didáctico y económico.
- No es necesario ningún aparato para presentarlo.
- Fácil de transportar y almacenar.

Desventajas:

- Se requiere buena iluminación para apreciarlo.
- No funciona para un auditorio grande.
- Provoca distracción al ser copiado.
- Requiere tiempo y habilidad para elaborarlos.

Material Impreso.

Uso:

- Material de repaso.
- Facilita el manejo de información.
- Resumen.
- Medio de difusión.

Ventajas:

- Permite ser leído y revisado muchas veces.
- Permite la asimilación de acuerdo al ritmo de cada participante.
- Puede ser fotocopiado.
- Se puede presentar en forma gradual.

Desventajas:

- Requiere del hábito de la lectura.
- Solamente se utiliza el sentido de la vista.

Fanelógrafo.

Medio didáctico complementario al pizarrón, es un rectángulo de franela pegado a la pared. En este se adhieren figuras de cartón ligero forradas en la parte posterior de lija o cualquier material que permita pegarlas a la franela.

Uso:

- Para mostrar el desarrollo de algún proceso.
- Presenta información general.
- Y en forma esquemática.

Ventajas:

- Facilita la comprensión.
- Es fácil de construir.
- Es fácil de almacenar.
- Motiva al participante y permite interactuar.

Desventajas:

- Exige una planificación cuidadosa.

- Obliga a preparar de antemano el material.

Retroproyector.

Uso:

- Propicia la motivación al presentar la información en forma atractiva y novedosa.
- Aumenta el tamaño de las imágenes.
- Facilita la presentación de información a grupos grandes.
- Se proyecta información en forma esquemática.

Ventajas:

- Permite la proyección sin obscurecer el salón.
- Favorece la comunicación instructor-participante.
- Se puede tomar apuntes durante su proyección.
- Su costo es bajo.
- Se puede tener contacto visual con los participantes.

Desventajas:

- El equipo es costoso.
- Exige una planificación cuidadosa.
- Obliga a preparar de antemano el material.
- Para operarlo se requiere ciertos conocimientos.

Proyector o cañón.

Proyector de imágenes directas de la computadora y que son desarrollada en algún paquete computacional.

Uso:

- Presentaciones utilizando muchos recursos (color, forma, foto, video).
- Apoyo visual excelente.

Ventajas:

- Permite mantener la imagen por mucho tiempo.
- Permite repetir las veces que desee una secuencia.
- Es ideal para grandes grupos.
- Permite presentar una secuencia para demostrar su uso en programas de cómputo.

Desventajas:

- Su transportación no es fácil.
- Requiere apagar la luz.
- Requiere energía eléctrica.
- El mantenimiento y el costo de la lámpara es elevado.

Computadora personal.

Uso:

- Para presentaciones, graficas, hojas de cálculo, textos, videos.
- Presentación de simuladores.
- Se puede explotar cualquier portal.

Ventajas:

- Se puede repetir la información.
- Facilita la exposición.
- Permite el ingreso a cualquier paquete o portal.

- Logra la atención de los participantes.

Desventajas:

- Su transportación no es fácil.
- Costo alto.
- Requiere energía.
- Requiere actualizar el software y el hardware.

1.9 Técnicas de presentación.

A continuación presentaremos un conjunto de técnicas que se pueden utilizar para mantener vivo el interés de los asistentes, ya que el estar frente a un grupo exige de quien realiza la capacitación, prever hasta el último detalle, lo que intenta decir y el modo en que han de escucharle.

Principios elementales.

Movimiento. En una conferencia los asistentes miran las manos del orador, este debe cuidar de que sus gestos sean esporádicos y expresivos, nunca nerviosos.

Si se utilizan láminas, pizarrón o carteles, el instructor debe cambiar o enriquecer los documentos en el momento oportuno con el fin de mantener la atención sobre los puntos precisos.

Si se utilizan diapositivas o proyector, hay que adiestrarse en el manejo o el puntero luminoso (ya sea el puntero láser o el que maneja el programa de cómputo). No debemos mover en demasía el puntero, ya que distraemos a los participantes.

Color e imagen. Utilizar variaciones, contrastes y vivacidad; influyen en la atmósfera, en el ritmo y estilo de capacitación utilizar colores chillantes que pueden lastimar la vista, así mismo el manejo de imágenes y movimientos de éstas en forma excesiva.

Si se presenta una imagen no hay que cambiarlo de golpe, hay que comentar su contenido y poco a poco continuar con otra imagen.

Efecto sorpresa. El ser predecible en una sesión hace de esta una sesión aburrida, es preciso que cada elemento de la exposición, llegue en el momento oportuno.

Sincronía. La palabra y los elementos visuales deben ir siempre en estrecha relación. Si el documento y el comentario son diferentes, el público tiende a relajar su atención.

Todo el desarrollo de un tema debe ir en la presentación en caso de texto, una imagen, una secuencia, una gráfica, nos ayudan a dar continuidad y exponer el tema.

Humor. Una gota de humor en medio de una conferencia puede tener un efecto de contraste, relaja al público y ayuda a remarcar el concepto.

Consejos para una presentación excelente.

- Tome todas las medidas con el suficiente tiempo para que el material a emplear este a punto.
- Probar todos los elementos audiovisuales antes de la presentación, proyección, luminosidad, distancia, nitidez.
- Deje el material y recójalo al final de la sección.

CAPÍTULO 2.

Etapas de la capacitación.

2.1. Etapas de la capacitación.

Expertos en el tema de capacitación y desarrollo de personal han creado innumerables modelos que describen como implantar un programa de entrenamiento plasmando paso a paso su desarrollo tratando de ejemplificar esta experiencia.

La necesidad de la capacitación puede surgir como un requerimiento de un departamento, o por análisis de recursos humanos en base a una encuesta, o surgir como necesidad al incorporar un nuevo proceso o producto, en sí dependerá de las condiciones y las etapas de capacitación se podrán intercalar algunos elementos o bien gestarse en línea o al mismo tiempo ciertas tareas.

Por esto es importante considerar que las etapas y los procesos dentro de ellas pueden ser flexibles y comenzar antes del tiempo previsto, ya que dependerá de cómo y dónde inicia la necesidad de la capacitación.

Nos apoyaremos en Goldstein ,R.L. y su trabajo **Training in Organizations : Needs Assesment, Development and Evaluation** para definir las siguientes etapas.

Evaluación de necesidades.

Identificación de la audiencia y temas.

Objetivos de aprendizaje.

Evaluación.

Estas cuatro etapas comprenden el análisis y diseño, mientras que las siguientes dos etapas son:

Desarrollo.

Implementación.

Dentro de estas etapas, existe la administración de estos recursos e intervienen diversos puestos que ejecutan sus tareas, dentro de los puestos existe el capacitador o instructor, el diseñador instruccional, el administrador y el gerente o director, ya que dependerá de los nombres de los puestos y lo complejo de la organización.

2.1.1. Evaluación de necesidades.

Comúnmente las personas que imparten cursos de capacitación inician creando manuales, folletos y consiguiendo apoyo audiovisual, sin antes realizar un análisis y un diseño preliminar.

La finalidad de esta etapa es planear y saber que se necesitará para optimizar los resultados; en palabras más sencillas, esta etapa se aplica para averiguar que requerimos para solucionar los problemas de desempeño en el personal y de la organización.

La evaluación de necesidades se debe realizar para asegurarnos que la capacitación es la solución al desempeño de la organización.

Ya que en muchas ocasiones la capacitación puede no ser la solución y pueden existir otras alternativas, esto se debe considerar, ya que la capacitación es la solución más cara de todas.

En resumen, el concepto “detección de necesidades” es un proceso que suministra respuestas específicas sobre algunas preguntas que la organización y el profesional del entrenamiento desean conocer. Respondiendo las preguntas como:

- ¿Quién necesita aprender qué?
- ¿Por qué tenemos la necesidad de aprender esto?
- ¿Con que profundidad se darán estos conocimientos?

- ¿Cual es la prioridad del aprendizaje en cuestión?
 - Prioridad en términos de aprendizaje.
 - Prioridad en términos de temas.
 - Prioridad en términos de tiempo.

La evaluación de necesidades del aprendizaje es un set de preguntas realizadas sistemáticamente a diversas personas dentro del puesto, estas nos ayudarán a despejar nuestras dudas y nos conducirán a identificar las necesidades de capacitación.

Tipo de análisis en la detección de necesidades.

La pregunta es ¿Cuáles son las preguntas que necesita responder la gente de la organización para identificar las necesidades de capacitación?.

Iniciaremos analizando el plan de negocios, los proyectos e ideas a cerca de la estrategia de la dirección.

Ciertamente esto no es iniciar con la documentación de la lista de curso o programas de entrenamiento que el departamento nos proporcionará.

Es visualizar más de lo que la organización necesita: planes, problemas y resultados.

Se necesitan tres tipos de análisis para poder hacer un acercamiento mas claro, estos son:

- Análisis organizacional
- Análisis de la tareas
- El análisis personal.

Quien la realiza.

Esta tarea puede ser evaluada por un puesto o en conjunto, por ejemplo la evaluación la puede realizar el gerente, el diseñador instruccional, o un instructor identificando:

Objetivos y restricciones del negocio.

Tareas clave del trabajo.

Requerimientos del desempeño.

Intervenciones potenciales para mejorar el trabajo.

Con estos elementos se podrá saber:

Las tareas del puesto sobre las que se deberá hacer la capacitación.

Los métodos de instrucción que se utilizarán y las técnicas a utilizar.

Material.

Antes de iniciar debemos considerar cuatro aspectos básicos al momento de desarrollar material para una capacitación.

- Hay que construir el material alrededor de las tareas del puesto.
- Hay que planear la capacitación balanceando el 50 % del tiempo se realicen actividades para los participantes.
- Organizar la capacitación conforme las necesidades de la audiencia y las que se relacionan con el puesto.
- Hay que comprometer a los diseñadores, instructores, participantes y a los gerentes con la capacitación.

Una evaluación de necesidades de capacitación determina las tareas del puesto sobre las que debe impartirse la capacitación, los métodos de instrucción que se deben utilizar y las opciones de presentación.

Para hacer una evaluación de necesidades hay que utilizar objetivos medibles para definir las necesidades de desempeño.

Planificar una estrategia de evaluación de las intervenciones que se propongan en el informe de evaluación de necesidades.

Cada evaluación es diferente y pueden incluir entrevistas, recolección de datos de grupos, análisis de productos y procedimientos de trabajo, desarrollar encuestas e informes.

2.1.2. Identificación de la audiencia y temas.

Después de realizar la detección de necesidades es necesario identificar a las personas a las que se les capacitará y los temas que se aplicarán.

Con la finalidad de que la capacitación sea efectiva necesitamos que esta se cree a partir de un análisis de las tareas que realiza el puesto.

Análisis de tareas.

Este proceso es un análisis aplicado al puesto a capacitar, donde se definen los antecedentes de los participantes y nos ayuda a convertir los datos del puesto en un bosquejo y sus objetivos.

Este trabajo se puede hacer mediante la observación, la entrevista, la revisión de manuales y políticas existentes.

Este análisis se puede realizar para tareas que forman parte del puesto o para nuevas tareas que se incorporarán. En el caso de las tareas nuevas es importante

considerar las que se ejecuta normalmente, ya que estas pueden llegar a ser transferibles debido a que existen procesos que intervienen tanto en una como en otra y solamente cambia un paso.

Por ejemplo, si se incorpora una nueva tarjeta de crédito y se tiene que operar su ingreso en el sistema, los cajeros ya conocen el manejo del sistema, el operarlo se convierte en la actividad transferible para el nuevo proceso, solamente tendrá que acoplarse a las características, identificación y detección de la nueva tarjeta.

Para este análisis necesitaremos identificar los siguientes pasos:

- Analizar a los participantes y determinar los prerrequisitos.
- Identificar las funciones del puesto.
- Identificar las tareas del puesto.
- Identificar las etapas.
- Identificar los conocimientos necesarios.

Para poder apreciar este proceso en el caso práctico manejaremos un formato que ejemplifica el uso y análisis de tareas.

Organización de la capacitación (elaboración de programas).

En este momento hemos identificado las tareas que se deben incluir en la capacitación y ahora iniciaremos la formación del programa.

Esta actividad nos ayudará a tener un panorama del curso (estructura lógica) antes desarrollar en forma el material.

Los componentes básicos de un curso son: Curso-Unidad-Lección.

Ejemplo:

Componente	
Curso	Gerente de ventas
Unidad	Unidad 1 Crédito
Lecciones	1.1 Concepto 1.2 Políticas del crédito 1.3 Proceso
Unidad	Unidad 2 Manejo de inventarios
Lecciones	2.1 Entradas 2.2 Salidas 2.3 Notas de Cargo

Aspectos importantes para organizar una unidad.

- Hay que reforzar las habilidades y los conocimientos básicos de las unidades anteriores uniéndolos en las unidades posteriores.
- Hay que dedicar las dos primeras unidades para enseñar las políticas, las habilidades y los conocimientos básicos necesarios para lograr éxito en todas las unidades. En cada lección, el diseñador coloca esta información primero.
- Integra un tema en cada unidad (así como en cada lección) conocido como "Visión General". El objetivo de una visión general es presentar el "cuadro completo" antes de entrar en detalles.
- Organiza unidades de enseñanza en torno a las funciones y lecciones de trabajo respecto a las tareas del puesto. Con este enfoque, los estudiantes adquieren conocimientos en el contexto del puesto⁷.

⁷ Rossett, A. **Training Needs Assessment**. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology

Organizar una lección⁸.

Ya que se encuentra definida la estructura del curso, hay que iniciar la secuencia a cada lección tomando en cuenta 4 secciones básicas.

Sección	Debe contener	Descripción
Introducción	Título	Título de la lección.
	Importancia	Enunciado que explique la lección, la cual debe atraer la atención del participante.
	Visión General	Resumen del contenido.
	Objetivos	Descripción de lo que el participante obtendrá al finalizar esta lección.
	Orden de temas	Una lista de temas .
Conocimiento Básico practicas y	Temas de conocimiento	Lista de temas que debe aprender el participante para cumplir los objetivos.
	Conocimiento de práctica	Descripción de las actividades a realizar para demostrar su destreza.
Tareas practicas y	Tareas	Descripción de la tarea de esta lección.
	Práctica	Descripción de lo que debe hacer el participante en la practica.
Revisión	Lista	Resumen o revisión de los puntos clave.

Cabe señalar que dependerá el tema para poder desarrollar el 100% del contenido de las secciones, algunas de estas podrán ser opcionales.

⁸ Dra. Ruth Colvin Clak **Manual del participante para la Planeación Desarrollo y Evaluación de Capacitación** 2aEdición.

Carta descriptiva.

Esta contiene la información clave que permitirá proporcionar al instructor el marco de referencia para la conducción de la instrucción, mostrándole la interacción de los objetivos, el contenido, las actividades a desarrollar, el tiempo, los recursos que se aplicarán en el curso.

La carta descriptiva tiene que ser simple, flexible, práctica, balanceada y debe ser progresiva⁹.

La carta descriptiva sin importar su formato debe estar integrada por los siguientes elementos:

- Objetivos.
- Temas y subtemas a tratar.
- Estrategias de enseñanza /Actividades de aprendizaje.
- Recursos didácticos.
- Instrumentos de evaluación.
- Tiempo.

Para ejemplificar este aspecto se presenta la siguiente guía didáctica:

⁹ Banco Internacional. **Manual de Formación de Instructores Empresariales** Primera Edición 1992

GUÍA DIDÁCTICA

NOMBRE DEL CURSO:	Catálogo virtual
DIRIGIDO A:	Gerentes y vendedores
OBJETIVO GENERAL:	El participante aprenderá la forma de navegar en el Catálogo virtual
DURACIÓN TOTAL:	1 hora 40 minutos

⊕ (MIN)	CONTENIDO	ESTRATEGIAS ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS
5	Presentación del instructor	- Técnica expositiva	Libre
15	1. Identificar y conocer los componentes del portal 1.1. Vínculos 1.2. Mapa del sitio 1.3. Tiendas 1.3.1. Búsqueda rápida 1.4. Guía rápida 1.4.1. Catálogo virtual 1.5. Buscar por marca 1.6. Comparativos 1.7. Búsqueda por atributos 1.8. Productos estrella 1.9. Búsqueda (por línea)	- Técnica expositiva. - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
20	2. Uso de la Guía rápida 2.1. ¿Qué es el Catálogo virtual? 2.2. ¿Qué debo saber antes de consultarlo? 2.3. ¿Cómo hago la consulta de un producto? 2.4. Productos sobresalientes 2.5. Nuestros servicios 2.6. Avisos	- Técnica expositiva. - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
10	3. Línea exclusiva 3.1. Categoría 3.2. Productos estrella	- Técnica expositiva - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
5	4. Promociones	- Técnica expositiva - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
5	5. Catálogos	- Técnica expositiva. - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
5	6. Productos sobresalientes	- Técnica expositiva. - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
20	7. Enseñanza virtual	- Técnica expositiva. - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
5	8. Avisos	- Técnica expositiva. - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
5	9. Nuestros servicios	- Técnica expositiva. - Técnica demostrativa.	Catálogo virtual vía sistema
5	10. Evaluación 11. Aplicación "Mi opinión"		

2.1.3. Objetivos de aprendizaje.

El éxito en la impartición de un curso radica en la precisión de su objetivo.

Un objetivo de aprendizaje es un enunciado claro del comportamiento que espera adquieran los participantes durante la capacitación.

Por lo tanto, los objetivos de aprendizaje se vuelven decisivos y que definen, tanto para el instructor y los participantes los resultados esperados.

Cuando planeamos un curso debemos pensar en los **Objetivos Generales**, estos son los objetivos más complejos o los que abarcan mayor información.

Una vez determinado este, se realiza el análisis de la tarea. Esto no es sino desglosar todas las tareas que necesitamos realizar para alcanzar el objetivo, a estas se le conocen como **Objetivos específicos**.

Los objetivos de aprendizaje se centran alrededor de la acción o el desempeño que los participantes deben presentar para demostrar su destreza respecto a las tareas de trabajo y conocimientos.

Para el desarrollo de objetivos utilizaremos el **estilo formal**, este estilo es creado por el Dr. Robert Mager.

Los objetos se componen de 3 partes.

- Enunciado de condición de desempeño.
- Enunciado de acción.
- Enunciado de criterio de desempeño.

Enunciado de condición de desempeño. Este es una descripción de las herramientas, recursos o datos que el participante necesita para completar el comportamiento observable.

Ejemplo marcado con cursiva. *Con un simulador del sistema y todos los datos para el ingreso de un cheque*, el participante ingresará 2 operaciones en menos de 5 minutos.

Enunciado de acción. Aún cuando constituye la segunda parte del enunciado, es el más crucial ya que describe las habilidades que los participantes llevarán a cabo como resultado de la capacitación. Un verbo preciso para definir este es escribir, ubicar, completar, reparar, observar, mientras que algunos imprecisos pueden ser comprender, conocer, determinar.

Enunciado de criterio de desempeño. Es un enunciado de normas de calidad y/o cantidad que se requiere para obtener logros satisfactorios durante el programa de capacitación. El criterio puede incluir especificaciones referentes al tiempo, la precisión o la calidad total.

Elaborar objetivos de aprendizaje.

La elaboración de objetivos se recomienda realizarla después de tener un claro análisis de tareas, posteriormente seguiremos los siguientes pasos:

1. Elaborar la condición de desempeño utilizando la palabra “**Con**”.

- Con una simulación de diversas tarjetas de crédito.

Importante: Enumere todas las herramientas, recursos o entradas relevantes.

2. Redacte el enunciado de acción utilizando “el participante”.

- El participante identificará las tarjetas verdaderas y las aceptara para realizar operaciones de clientes.

Importante: La descripción del verbo referente a la tarea deberá proporcionar esta información.

3. Determine el criterio de desempeño con base en: normas de desempeño, índices de errores, criterios de horas y exactitud.

- Después de seguir los pasos realizará los procesos paso a paso para el registro en el sistema, sin cometer errores en un tiempo máximo de 2 minutos.

Importante: Estos criterios son determinados por la normas de trabajo.

2.1.4. Evaluación del programa de capacitación.

Uno de los elementos más interesantes es la evaluación de la capacitación, esta concentrará y nos mostrará los resultados resumiendo todo el trabajo anterior, así podemos analizar el impacto individual y el de la organización.

Sin esta tarea no podremos cerrar el círculo y no podremos medir la efectividad y mejorar este evento, mucho menos nos daremos cuenta de sus beneficios.

Un aspecto importante es saber que vamos a evaluar, ya que podemos evaluar aspectos como el desempeño de instructor, el material, el curso y los resultados después de la capacitación.

Así mismo el reactivo utilizado debe ser entendible y de acuerdo a los objetivos que deseamos alcanzar, ya que una mala elección de las preguntas o una sintaxis errónea puede traer confusión y hacer que la evaluación aplicada no sirva para nada. También es importante saber que estas evaluaciones nos ayudarán a corregir y redireccionar todos los elementos que manejamos en este trabajo.

En esta lección analizaremos como diseñar y desarrollar elementos para evaluar la capacitación.

Tipo de evaluación¹⁰.

Nuestro programa de capacitación lo podemos evaluar en cuatro niveles:

- Como reaccionaron los participantes al programa (**Reacciones***).
- En el aumento de las habilidades y conocimientos después del curso (**Aprendizaje***).
- Qué conocimientos aportó al trabajo y qué transferencias de habilidades incrementó (**Comportamiento***)
- Cual fue el impacto en la organización (**Resultados***)¹¹.

* Clasificación según Donald Kirkpatrick.

Cabe señalar que no es necesario utilizar los 4 niveles de evaluación, dependerá que deseemos evaluar o bien que necesita la organización que se evalúe.

Criterio 1: Reacciones. Se refiere a cómo reaccionan los participantes al programa de capacitación.

Responde a la pregunta ¿De qué manera los participantes evalúan el curso?.

Criterio 2: Aprendizaje. Se refiere al aumento de las habilidades y el aumento de conocimientos después de la capacitación. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los

¹⁰ Kirkpatrick, D.L (1994). **Evaluating Training Programs : The four Levels**. San Francisco: Berrett_Koehler Publishers. Inc

¹¹ Berk, R.A., Ed 1986 **.Performance Assesment: methods and Aplications**. Baltimore: John Hopkins

participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Responde a la pregunta: ¿Los participantes cumplieron con los objetivos del curso?.

Criterio 3: Comportamiento. Se refiere a la transferencia de habilidades y conocimientos al trabajo. El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que requiere el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

Presentar elementos idénticos.

Enfocarse en los principios generales.

Establecer un clima para la transferencia.

Responde a la pregunta: ¿Cuáles fueron las medidas de productividad del puesto que mejoraron?

Criterio 4. Resultados. Con relación a los criterios de resultados, se refiere al impacto o utilidad que tienen los elementos en el desempeño de la organización.

Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

Planear.

Hacer.

Comprobar.

Actuar.

Responde a la pregunta: ¿De qué manera mejoró el desempeño de la organización?.

Ahora estos cuatro criterios (reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados) los analizaremos y propondremos ideas con ejemplos básicos para su comprensión.

Evaluando reacciones.

Esta es una de las formas más recurridas a evaluar, ya que éste es el método para determinar la calidad del curso con base a las opiniones de los participantes sobre elementos del mismo. Así mismo nos puede servir para evaluar algunas partes del curso que necesiten revisión.

Esta evaluación requiere que los participantes califiquen aspectos del curso con respecto a una escala de calificación y puede incluir espacio para comentarios.

Con la finalidad de hacerlo más claro, se proporciona un ejemplo (En éste destacamos contenido del curso, las instalaciones, el instructor, los medios y comentarios

- Puede ser anónimo.
- Se aplica al finalizar el curso y se puede tener una visión inmediata de las respuestas.
- Tiende a ser subjetivo.

Puede que no exista relación con ningún nivel de evaluación.

Antonio Ramírez del Río, menciona un modelo a considerar para evaluar que se divide en:

Contenidos. Se refiere a algunas cualidades didácticas que desde la teoría de aprendizaje han de caracterizar a los contenidos que se imparten (sencillez, interés, utilidad, ameno, suficiencia teórica y práctica).

Formador. Abarca comportamientos del formador durante el desarrollo de las clases que se consideran relevantes para su buen desempeño desde las teorías del aprendizaje , educación para adultos, habilidades de presentación(mantener el interés, incitar al recuerdo, hacer resúmenes, sensibilidad a las necesidades del participante, mostrarse accesible, seguridad en lo que dice, conocimiento de la materia , pedir opinión al grupo, soluciona dudas, orienta a los perdidos, muestra entusiasmo, afrontar conflicto, avanzar en los contenidos).

Metodología. Características provocadas de la situación de aprendizaje que se consideran importantes para la asimilación de contenidos teóricos y prácticos (proporcionar referencias para el recuerdo, variedad en las actividades de los

participantes, variedad en la utilización de medios, conocimientos de las metas globales y particulares, utilización de la recompensa, trabajos en grupos, trabajo individual, referenciar los contenidos en el material escrito, lógica de continuidad.

Aprovechamiento. Hace referencia a la sensación que los participantes tienen de haber sacado un beneficio (sensación de aprovechar el tiempo, disfrute personal en el aula, superación de las expectativas iniciales).

Condiciones ambientales. Calidad de las instalaciones.

Evaluando aprendizaje.

Este método lo aplicaremos para determinar la calidad del curso de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos y de la lección aplicada (evaluación de conocimientos).

Lo importante de la evaluación es obtener resultados de los objetivos de aprendizaje, en una idea más sencilla ¿Cuánto han retenido los participantes inmediatamente después de la capacitación?

Conviene aclarar que los formadores no producen aprendizaje.

Siempre y cuando exista una necesidad objetiva o subjetiva, el aprendizaje es un fenómeno natural que se presenta espontáneamente en el individuo durante cualquier situación. La principal ocupación del formador consiste en procurar la motivación de los participantes y disponer las condiciones adecuadas para que esto ocurra.

Las ventajas y desventajas son:

- Proporciona la medición objetiva de los conocimientos del participante (una calificación).
- Ayuda a identificar a los participantes que necesitan ser ayudados.

- Consume tiempo al aplicarse y administrarse.
- La inquietud por la prueba puede interferir con el desempeño.

Ejemplo con reactivos preguntas opciones múltiples y abiertas.

Evaluación de Administración de Caja

Lee cada una de las siguientes preguntas y anota en la hoja de respuestas el inciso correcto.

1. ¿Quién es el encargado de administrar la Caja Principal?
 - a) Cajero Normal
 - b) El Gerente
 - c) El cajero Principal
 2. ¿Qué es la Caja Principal?
 - a) Es la Caja donde se deposita el dinero que enviarás al banco
 - b) Es una Caja Virtual donde se concentra, todo el efectivo traspasado por los Cajeros.
 - c) Es la que registra todos los cobros
 3. ¿Que Caja administra el Cajero Principal?
 - a) Caja Anclada, Caja Principal, Caja Servicios Financieros, Caja Ventas
 - b) Caja Principal, Caja Anclada, Caja Servicios Financieros, Caja Documentos, Caja Normal
 - c) Cajero, Cajero Principal, Caja, Caja Documentos
 4. ¿Cada cuando debes armar la contabilidad?
 - a) Diario
 - b) Cada Semana
 - c) Cada Tercer día
 5. Menciona 4 medidas de seguridad a revisar en los billetes.
-

Ejemplo con reactivos de desempeño (tareas y procedimientos).

Evaluación

Instrucciones:

A continuación se presentan 4 problemas que deberás resolver en el libro de trabajo que creaste desde el inicio del curso.

Valor de cada respuesta: 2.5 puntos

1. Crea dos rangos, uno llamado "Precio" y el otro "unidades", multiplica estos dos rangos en otro que se llame "Total de ventas" con los datos siguientes:

Precio unitario	Unidades vendidas
10	20
15	30
25	40

2. Promedia, suma, obtén el valor máximo y mínimo de los resultados de la tabla anterior utilizando las funciones necesarias.

3. Elabora una gráfica de barras y colócala en la hoja 2 de este libro de trabajo, utiliza los siguientes datos:

Título de la gráfica: Ventas por empleado

Empleados	Ventas en \$
Juan	\$500.00
Martín	\$600.00
José	\$700.00
Manuel	\$800.00

4. Realiza los siguientes cálculos:
840 mas 572 y luego entre 2
985 entre 5 y luego mas 100
56 menos 74 y luego entre 6

Antonio Ramírez menciona que existen 3 categorías de capacidades o competencias para medir el aprendizaje.

- **CONOCIMIENTOS** (saber),
- **HABILIDADES** (saber hacer) y
- **ACTITUDES** (saber ser).

Los **conocimientos** se caracterizan por ser adquiridos vía percepción de información a través de los sentidos.

Las **habilidades**, se adquieren vía aprendizaje o la práctica.

Las **actitudes** se aprenden predominantemente a través de la imitación de modelos encarnados por personas con capacidad para influirnos.

La evaluación de **CONOCIMIENTOS** puede ser recomendable cuando el componente teórico es considerable.

Se puede aplicar preguntas de verdadero y falso, preguntas de reproducción y de relación de parejas.

Ejemplos.

Verdadero y falso	Preguntas de reproducción
<p>1. En una tarjeta de crédito visa el número de cuenta deberá iniciar con 4.....(V) (F).</p> <p>2. Cuando el sistema decline una transacción bancaria me comunicaré al banco para pedir autorización.....(V) (F)</p>	<p>1. Todas las tarjetas mexicanas de crédito deberán tener grabado mediante la técnica de _____ el número de cuenta, así mismo el total de números deberá ser _____.</p> <p>2. Señala por lo menos 5 de las 7 medidas de seguridad con las que cuenta una tarjeta de crédito.</p> <hr/> <hr/>

Relación de parejas.	
Relaciona las siguientes preguntas uniéndolas con una línea.	
(A) Cheque con la Leyenda al portador en la línea pague a:	Cruzado.
(B) Cheque con 2 líneas verticales y la leyenda bancomex 523645555.	No negociable.
(C) Cheque que cuenta en la parte de atrás nombre y firma de la persona que trasmite la propiedad.	Deposito a cuenta.
(D) Cheque sellado con la Leyenda No negociable.	Endosado. Al portador.

Puede aplicarse.

- Como instrumento diagnóstico que nos de a conocer el nivel de los participantes para adecuar los contenidos antes de la impartición.
- Como instrumento de evaluación formativa para conducir las actividades de aprendizaje o para proporcionar retroalimentación individual a los participantes sobre su aprendizaje.
- Como instrumento de evaluación sumativa para comprobar el aprendizaje de conocimientos antes y después de la formación.
- Como criterio de aptitud y certificación de aprendizaje.

La evaluación de **HABILIDADES**

Dentro de esta evaluación cabe destacar que existen habilidades motoras, intelectuales e interpersonales.

La forma más apropiada para reproducir situaciones de evaluación en las que se ponga en práctica las habilidades aprendidas son las pruebas situacionales.

Estas pruebas emulan situaciones de trabajo en las que tendrán que ponerse en juego las habilidades ejercitadas durante la acción formativa.

Para lograr formular correctamente esta, hay que informarnos exhaustivamente sobre lo que hacen los participantes en su puesto de trabajo o recabar la información en la descripción del puesto.

Cuando la habilidad es motora se dispondrán las condiciones, el material y el equipo preciso. Se fijarán los criterios de evaluación centradas en ¿cómo se hace? y ¿qué resultados obtiene?.

Ejemplo: Ejercicio de captura, pruebas de soldadura.

Estas pruebas son fácilmente observables y el resultado es concreto.

En las habilidades intelectuales se aplican los mismos principios que el de las habilidades motoras, con la salvedad de que habremos de centrarnos en el resultado.

Podemos utilizar tareas y problemas de lápiz y papel e incluso combinar la dimensión intelectual de las tareas.

Cuando las habilidades sean de carácter interpersonal podemos recurrir al role play, así recurriremos a la observación sistemática del comportamiento de los actores.

La evaluación de **ACTITUDES**.

Esta evaluación es la más difícil de realizar, ya que implica valores de juicio u opiniones. Se puede aplicar escalas de actitud o crear un cuestionario donde se presenten afirmaciones que impliquen juicios de valor u opiniones con las que el individuo muestra si está de acuerdo o en desacuerdo.

Ejemplo:

- | |
|--|
| <p>1. En caso de existir un sobrante lo tomarías para tu uso personal.
Absolutamente de acuerdo.
De acuerdo.
Indiferente.
En desacuerdo.
Absolutamente de acuerdo.</p> |
|--|

Consejos prácticos para elaborar evaluaciones por Kirkpatrick.

- Es preferible la utilización de pruebas objetivas antes que las que implican redacción de objetivos.
- Recopilar las preguntas antes de la capacitación y/o durante la impartición de la misma, sirviendo como actividad de seguimiento a la propia impartición del curso.
- Las preguntas deben proporcionar una oportunidad justa para que el participante pueda demostrar sus conocimientos. Excluir preguntas capciosas sin relevancia, la redacción se hace en términos adecuados al nivel educativo del participante y el contenido de la pregunta debe procurar ser diferente al de la presentación de los materiales didácticos para evitar la repetición de palabras que no demostraría la auténtica comprensión de lo estudiado.

- Crear un banco de preguntas antes de la impartición con elementos fáciles (25%), relativamente difíciles (25%) y de dificultad intermedia (50%) para ser incluidos en el cuestionario en las mismas proporciones.
- El examen debe tener un grado de dificultad creciente, con una continuidad coherente en el orden de presentación de las preguntas y con opciones falsas y ciertas, estas deben estar distribuidas al azar.
- La pregunta debe ser completamente independientes entre sí, sin que se presente ninguna contestación que induzca la solución de otra.
- La apariencia del examen debe ser sencilla y clasificadora en cuanto al contenido, una de las opciones de respuesta debe ser la correcta y nunca se incluirán pistas sobre cual de ellas es.
- La situación de examen debe proporcionar instrucciones claras y concisas a todos los participantes que atraviesan por el mismo programa formativo. Se aconseja la utilización mediante un ejemplo sobre como se llena.
- Los estándares de la prueba se determinan con anterioridad y llegado el momento crucial los evaluados ya deberán haber sido informados sobre lo que se les va a exigir.
- Una vez diseñada la prueba, el evaluador deberá revisarla con otros compañeros para eliminar todo tipo de errores y analizarla verificando su consistencia con los objetos de aprendizaje.

Evaluando comportamiento.

Esta evaluación determina la calidad del curso conforme al grado de impacto del programa de capacitación en los indicadores de desempeño del trabajo.

Este se centra en la repercusión de la formación en la empresa, en palabras sencillas podemos decir, el participante ha aprendido, pero que tanto de este aprendizaje lo aplica a la empresa.

Los datos de la evaluación ofrecen evidencia de la importancia que tiene el curso en el puesto del participante.

Para poder realizar una evaluación efectiva se tiene que reunir datos sobre el desempeño (el antes y el después de la capacitación), comparando estos dos datos, evidentemente el después de la capacitación deberá mostrar un índice menor de errores o un incremento de su productividad (según el caso a evaluar).

Las ventajas y desventajas:

- Muestra el impacto laboral de la inversión en capacitación.
- Indica el éxito o los problemas de la transferencia de habilidades.
- Requiere cierto tiempo para su implantación.
- Requiere la cooperación del personal de línea de la organización.

Ejemplos de evaluación de desempeño.

NÚMERO DE EMPLEANDO : _____ NOMBRE : _____ FECHA DE INGRESO : _____ DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE : _____					
FACTORES DE EVALUACIÓN PARA EMPLEADOS			GRADOS DE AVALUACIÓN		
			MARG.	SUF.	ADEC
			M	S	A
			NOTAB.	EXCEL	
			N	E	
I. HABILIDAD					
HABILIDAD ESPECIALIZADA Conjunto de conocimientos, aptitudes y experiencias del empleado para desempeñar su puesto en forma plena.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIONES HUMANAS			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Habilidad para decidir y actuar espontánea y correctamente ante una situación que demande cooperación o acción individual.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INICIATIVA			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. RESULTADOS					
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Cumplimiento de los objetivos que se ha fijado.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EN EL TRABAJO. Son los resultados obtenidos en la ejecución del trabajo tanto en cantidad como en calidad y la observancia de programas y procedimientos.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evaluación proceso de ventas.

Instrucciones Califique a sus participantes conforme los observe completar el siguiente ejercicio. Los participantes podrán utilizar su manual de referencia.

Nombre del participante: _____

Paso	Acción	Respuesta	Puntos	Calificación
1	El vendedor aborda al cliente y detecta necesidades.	(si) (no)		
	<p>Pregunta : ¿Como debes abordar a un cliente?</p> <p>Pregunta: ¿Cómo aplicas la prospección?</p>	<p>Respuesta: Excelente () Media() Incompleta () Mala ()</p> <p>Excelente () Media() Incompleta () Mala ()</p>		
2	Demostró el producto antes de cerrar la venta	(si) (no)		
3	Presenta al cliente las opciones de compra.	(si) (no)		

Desgraciadamente después de una capacitación los participantes suelen enfrentarse a una serie de obstáculos que pueden dificultar en proceso de desempeño, esta comprobado que al regresar de una capacitación las personas capacitadas pueden aplicar el 50% de los conocimientos y con respecto al paso del tiempo va disminuyendo este porcentaje hasta llegar al 10 % esto tiene que ver con algunos factores como:

- La actitud negativa ante el curso por parte del su jefe superior.
- El estilo de liderazgo inadecuado del supervisor.
- Rechazo de los cambios derivados de la capacitación.
- Planes inciertos del futuro.
- Falta de correspondencia entre la formación impartida y las necesidades de la empresa.
- Ausencia de apoyo e información sobre el desempeño individual.
- Actitudes negativas de los compañeros hacia la formación.

Evaluando resultados.

Método que determina la calidad de la capacitación conforme al grado en que la capacitación mejora las medidas de los resultados para la compañía (ganancias, tiempo, productividad, atención a cliente, satisfacción al cliente).

Consiste en proporcionar información económica para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos para la formación. Esta información es necesaria para la dirección de la empresa.

Esta evaluación debe utilizarse para que la administración de la compañía se de cuenta de la efectividad de los costos y del valor de la capacitación en el resultado de la compañía o de un grupo.

Para realizar una evaluación deberás reunir datos para la evaluación del resultado (ventas, producción) de un grupo que recibió la capacitación y de un grupo que no, se compara y el primer grupo debe recibir el impacto positivo.

Las ventajas y desventajas son:

- Muestra el impacto laboral de la inversión
- Requiere la cooperación de la inversión.

Análisis de nivel de ventas de zona sureste.

		ANTES DE CURSO			DESPUÉS	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
VENTAS						
DEVOLUCIONES						
• ANTES DE SURTIR						
• DESPUES DE SURTIR						
CANCELACIONES						
• POR FALTA DE ARTICULO						
• POR FALTA DE INFORMACIÓN						
• PRECIO DE COMPETENCIA.						

2.2 Administración en la capacitación

El soporte administrativo es la llave del éxito en la capacitación. Ya que nos ayuda a llevar los avances y registrar todas las tareas que necesitaremos realizar antes de implementar.

Un buen soporte administrativo nos ayudará a delimitar las siguientes tareas:

- Informar y proporcionar una descripción de fácil acceso a los programas.
- Proporcionar el procedimiento de registro.
- Ayudar a organizar y prever los materiales de los participantes.

- Prever buena calidad en materiales visuales o los dotados a los participantes.
- Permite preparar psicológica y conceptual a los facilitadores.
- Prever todo el equipo y dar un buen orden al trabajo.

Secuencia de la administración.

La administración en la capacitación requiere innumerables tareas y es evidente que si no existe un control será fácil perderse y olvidarse de ejecutar algunas tareas que pueden significar un retraso o un fracaso en la consecución del programa.

En este caso lo hemos reducido en siete pasos¹².

Estos pueden cambiar de orden y reestructurarse dependiendo la organización.

Estas tareas pueden ser llevadas a cabo por una o dos personas o dependiendo el tipo de capacitación (número de personas) puede ser un departamento el que se encargue de dicha tarea.

Los pasos de la secuencia de la administración del entrenamiento son los siguientes:

1. Informar a las partes interesadas el programa.
2. Registro de participantes.
3. Preparación del material instruccional.
4. Preparando las instalaciones físicas (sitio y equipo).
5. Soporte de la actual entrega de instrucciones.

Informar a las partes interesadas el programa.

Importante y prioritario es dar a conocer el programa de capacitación y ser lo suficientemente claro en el texto que se redactara para evitar confusiones.

¹² Bridget N. O'connor **Training for organizations** Ed South-Western Second Edition Page 274

Un programa con muchas indicaciones podrá confundir a las personas y hacer que no lleguen el día deseado o a la hora indicada.

En algunas empresas se estila presentar el plan de capacitación a los mandos medios y superiores, para que ellos repliquen la información a sus subordinados y evidentemente para que sean partícipes de este programa (en ocasiones si ellos no están enterados este aspecto puede sabotear todo el proyecto).

El envío del programa a los mandos medios, puede ser una forma de dar a conocer el programa, o bien la distribución puede hacer de forma directa (enviarlo a todos los interesados).

Estas dos formas tienen sus ventajas y desventajas y dependerá del tamaño de la empresa, por ejemplo el enviar un mensaje de un tamaño mediano a más de 1000 usuarios puede ser una labor agotadora y sería preferible mandárselo a sus 30 jefes de primer nivel.

En caso que se manejen grupos, normalmente utilizando las herramientas que nos proporcionan algunos administradores de redes, hay que tener un poco de cuidado ya que un mensaje para 1,000 personas, nos puede ocasionar un poco de flujo en las comunicaciones, y si es una empresa que depende netamente de este instrumento para realizar sus actividades, no sería la forma mas apropiada.

Es importante y dependiendo de la situación, pedir a los participantes o a sus jefes confirmen su asistencia, ya que de esta forma podremos conocer y limitar el universo, mediante las siguientes acciones:

- Registro y creación de lista de espera de participantes.
- Notificar a las personas inscritas los detalles y el status en curso.
- Crear una agenda para recordar los días de arribo de un nuevo grupo.
- Manejar las cancelaciones.
- Crear la lista de los cursos.
- Producir una variedad de reportes administrativos.
- Crear una base de datos histórica de los empleados capacitados, acompañada con una base de datos de la organización.

Actualmente algunas empresa cuentan con su propia dirección de Internet o Intranet, esto nos facilitaría subirlo a este portal y tener un acceso inmediato para que todas las personas de la organización puedan consultarlo, de la misma forma si existe correo electrónico se puede pedir la conformación y los puntos de detalle referente al curso.

Por estos detalles es importante analizar el impacto, la forma, el medio y el número de empleados a los que se enviará la información.

Registro de participantes.

Siempre es importante saber cuantos participantes integrarán el grupo y al final hacer un comparativo de los participantes que concluyeron anotando el nombre de los participantes.

Este recurso nos puede ayudar a planear desde cuantas personas asistirán a nuestro evento y esto nos ayudará a planear como podremos actuar y distribuir nuestra sala, así mismo nos ayuda a controlar nuestros gastos (transporte, comida, distribución de materiales) y al final nos ayuda para analizar aspectos estadísticos, calificaciones, donde podemos ver que departamento, área o región obtuvo mejor participación, mejores promedio, índices de asistencias/inasistencia etc.

El registro anticipado, puede ser de gran ayuda, ya que mediante este recurso podemos hacer gafetes y controlar el número de asistentes esperados, regulando aspectos que tienen que ver con los gastos y con la capacidad instalada de nuestras instalaciones.

Si no contamos con esto, la lista de asistencia y/o el registro de asistentes se hará en el momento que se incorporen al grupo.

Este procedimiento consume un poco tiempo (dependiendo el número de asistentes), pero cuando el registro no es anticipado es la única manera de controlar los datos de los participantes.

Posteriormente se recomienda pasar los datos a formato electrónico, de esta forma es mas sencillo su manejo, interpretación y conversión.

Preparación del material instruccional.

El desarrollo de estos materiales debe darse con tiempo y estar finalizados cuando inicie el programa, debe contemplar todos los temas presentados en el programa.

En algunas organizaciones existe un departamento (diseño instruccional / diseño gráfico) exclusivo, encargado de la creación de este material, recomiendo se involucre con ellos un instructor con conocimientos exactos a quien va dirigido y revise con detenimiento la creación de estos materiales, al igual es importante se piloteen antes de proporcionarlo a los participantes.

Por otro lado cuando no existe este departamento los encargados de crear los materiales son los instructores que imparten el curso.

Es importante contactar con diversos proveedores, para evaluar materiales y nos presenten sus propuestas. Se puede realizar el contrato por el 100% de materiales e ir pidiendo entregas parciales, eso nos ayuda a no tener demasiado material en nuestra bodega y obtener un buen precio por todo el trabajo.

Actualmente existe un sin fin de materiales que podemos utilizar, desde los manuales, guías rápidas, poster, trípticos de referencia, hasta utilizar presentaciones en power point, acetatos, diapositivas, ejercicios, juegos de negocios, juegos de rol, tableros de juego.

Para el instructor y el participante.

Es importante desarrollar material instruccional para el participante y para el instructor, el material del instructor tiene que ser más completo que el del participante.

Primero se realiza el material del instructor y de este se crea el del participante, de esta forma siempre el instructor tendrá todo el cúmulo de información y el material del participante será complementario y de consulta para éste.

El uso del chek list.

La herramienta del check list la podemos utilizar en las siguientes etapas:

Primero al preparar los materiales didácticos, ya este nos puede ayudar a controlar la entrega de cada elemento, ahí mismo puede contener quien es la persona o departamento responsable de entregar, si ya fueron probados y saber en cierta forma que estatus tiene (ver **figura 2.1**).

Segundo podemos utilizar un check list antes de impartir el curso.

Como auxiliar para ser proporcionado al instructor que impartirá el curso, de esta forma el podrá ordenar y verificar que cuente con los elementos básicos para el curso.

Si el curso se llevará en algún lugar remoto su importancia es esencial, así evitaremos pase por alto algún elemento (ver **figura 2.2**).

Figura 2.1

Checklist Material para el curso de divisas.				
CONCEPTUAL	RESPONSABLE	STATUS		
		Producción	Prueba	Entregado
() Manual	Mario Domínguez	()	()	()
MATERIAL DOMI.				
() Billetes	Héctor Moctezuma	()	()	()
() Calcomanía	Ricardo López	()	()	()
SISTEMAS				
() Tríptico	Guillermina Mosco	()	()	()

Figura 2.2

Checklist Paquete de materiales	
PRESENTACIÓN	
	() Listas de asistencia () 2 Plumas () 5 Lápices () 100 Hoja personificadotes () 10 hojas de rota folio () video
Día UNO	
	() Juego de dados () Disco con material () Plumones indelebles () Manual conceptual () Tríptico
Día DOS	
	() Hojas de rota folio () Caja de clip () Evaluaciones () Hojas de opinión () Billetes () Calcomanía
EQUIPO	

	<input type="checkbox"/> Video <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Proyector
--	---

Respaldos y archivos

El tener respaldados y resguardados los archivos es importante, ya que en ocasiones el trabajo de días puede desaparecer por un error y si la fecha de arranque de capacitación esta cerca tendremos que tomar medidas extremas que muchas veces decrementan la calidad de la sesión.

Si el material es creado por un departamento o por una persona, hay que respaldarlos en otra PC o utilizar un servidor para este fin o bien utilizar CD regrabables para tener respaldos y poder recuperar en cualquier momento el trabajo.

Así mismo hay que pedir se reproduzca el número exacto de copias (en caso de que los instructores carguen disquetes) y si graban en una laptop las presentaciones deberán llevar respaldo, existen infinidad de software que nos pueden ayudar a maximizar los recursos de las computadoras, el correo electrónico, los zip nos pueden ayudar.

Preparando las instalaciones físicas (sitio y equipo).

Esta tarea administrativa, de cuidar que las instalaciones físicas se encuentren en óptimas condiciones es sumamente importante, ya que como sabemos, cuando las condiciones de una sala son adecuadas y los equipos funcionan adecuadamente, la gente se siente bien y estas condiciones favorables hacen que los participantes se concentren y logren un buen nivel de aprendizaje.

Es evidente que cuando el sonido, o el proyector no funcionan o cuando el aire acondicionado este descompuesto hace que la experiencia del aprendizaje se desvíe y la gente se concentre en estos detalles desviando su atención.

También debemos considerar importante la distribución de la sala, ya que la forma de distribuir las sillas, el proyector y la división de las mesas en la sala, nos ayudará a darle una perspectiva adecuada a nuestros participantes.

Existen actividades como la lectura, el juego de roles que si se maneja en pequeños grupos de trabajo y el arreglo es apropiado se logra una buena interacción y control.

En este espacio básicamente, nos enfocaremos a las instalaciones y la forma de distribuir los grupos tratando de explotar estos recursos

Acomodo del salón para lectura.

El aprender mediante la lectura puede ser un proceso lento, debido a que cada lector tiene un estilo y tiempo de lectura.

Se sugiere tener periodos cortos de 15 minutos, establecer lecciones o páginas a leer y al final establecer una sesión de preguntas /respuestas para tener una retroalimentación y conducir la lectura.

Presentamos una serie de ejemplos que se pueden utilizar para este fin nos puede servir la **figura 2a**, aprovecharemos para mostrar la **figura 2b** para ejemplificar el panel de discusión.

Figura 2a. Despliegue de sala para lectura.

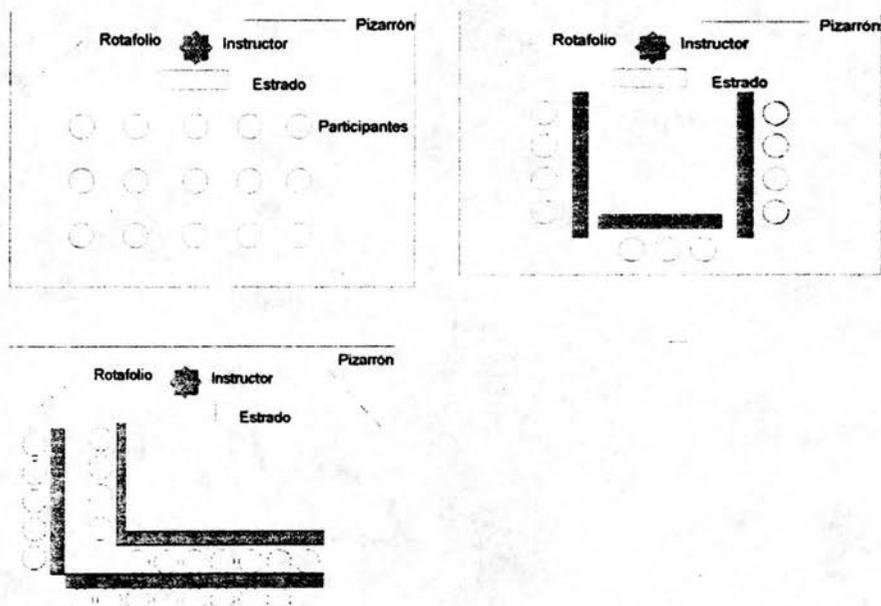


Figura 2b. Despliegue de sala para panel de discusión.



Acomodo del salón para grupos de trabajo.

En ocasiones es importante trabajar diversos temas con grupos pequeños, ya sea para lograr que ellos expongan o para armar discusiones sobre estos trabajos.



Figura 2c.

Se puede tomar otras formas similares a las que se muestran en la parte superior, así mismo este despliegue puede funcionar con mesas redondas.

Acomodo del salón para trabajo de solución de problemas.

La solución de problemas y los juegos de negocios necesitan que el participante este involucrado de forma permanente y puntual en la solución. Así mismo el instructor deberá verificar los adelantos, rectificando u orientando sobre el particular.

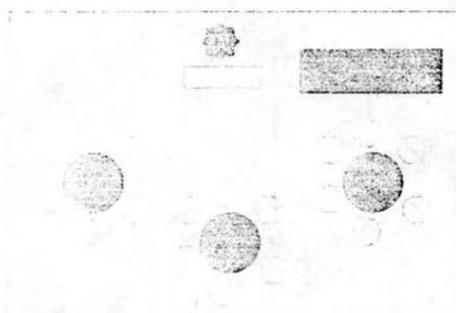


Figura 2d.

Acomodo del salón para trabajo con computadoras.

Dentro de mi experiencia es factible tener una aula que pueda servir para ser utilizada cuando se requieran computadoras, pero también cuando la clase sea teórica, en el mercado existen diferentes proveedores que nos ofrecen muebles donde podemos tener el CPU y el monitor en un mueble, dejando hasta cierto punto el monitor empotrado y al ras de la mesa, el participante únicamente tendrá que prender la computadora y no le estorbará para poder tomar una clase teórica.

El entrenamiento con computadoras necesita una mayor supervisión, ya que el participante puede perderse rápidamente, por ello es necesario que el instructor controle el proceso utilizando su propia computadora y un proyector, donde se aprecien los movimientos y pueda conducir al grupo con mayor facilidad.



Figura 2e.



Figura 2f.

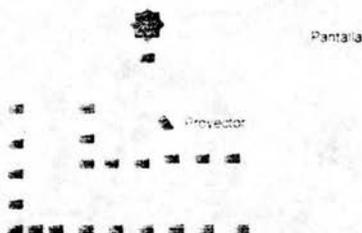


Figura 2g.

Presupuestos.

Los presupuestos son indispensables para la planeación, ya que por medio de ellos se proporciona en forma cuantificada, los elementos que la empresa necesita para el cumplimiento de sus objetivos y determinar de mejor forma la utilización de recursos, así como controlar las actividades.

Crear y controlar el presupuesto de la capacitación es una de las mayores responsabilidades del ámbito administrativo.

Ya que al presentar un presupuesto debe contemplar todos los elementos desde el inicio al fin.

Al inicio de la capacitación.

Sueldos (Pago de sueldos para el departamento de capacitación por el tiempo del proyecto y pago de sueldos para personal externo).

Reclutamiento (En caso de requerir personal externo).

Material (Presupuestar los materiales que se utilizarán manuales, tríptico, guías).

Durante la capacitación.

Hospedajes (de los participantes y en su caso de los instructores).

Comidas.

Transportación.

Comunicación (llamadas telefónicas, envío de fax).

Material empleado durante la capacitación (hojas, plumas, plumones).

Algunos de estos elementos pueden cambiar y no verse reflejados en el presupuesto inicial, ya que esto dependerá si el departamento de capacitación es

parte de la empresa o no, así mismo algunos elementos van a ir cambiando en base a las necesidades de departamento que solicita la capacitación o del cliente en si son ajustes al presupuesto.

Es importante que la administración del presupuesto esta descentralizada, ya sea que un departamento (contabilidad) o una persona lleven las cuentas de lo dotado y lo ejercido a cada rublo.

Así mismo es importante crear políticas que indiquen claramente el monto que se debe gastar y que documentos son validos para comprobar los gastos. Estas dos medidas nos ayudarán a evitar un desorden al momento de reportar gastos y verificar lo que hemos ejercido.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS¹³.

Ventajas :

- a) Existe una mejor planeación del trabajo, ya que se hacen estimaciones sobre la actividad.
- b) Se acumula información para hacer revisiones constantes.
- c) Por medio de los índices de rendimiento, se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.

¹³ Burbano Ruiz Jorge y Ortiz Gómez Alberto, "Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos", Editorial. Mc Graww Hill.

d) Su estructura, es más comprensible para el público en general y hasta para la misma persona que lo elabora.

Desventajas :

a) Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.

b) Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades sean medibles, aún cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.

2.3 Reclutamiento.

Antes de reclutar aspirantes debemos saber para que puesto son. Debemos conocer a fondo y detalladamente las condiciones del trabajo y los requisitos que exige.

Identificación de la tarea.

Determinar cuales son los factores esenciales del puesto de trabajo respondiendo.

- Que hace el trabajador (tareas específicas del puesto, operaciones y actividades).

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

- Donde y cuando lo hace (espacio físico, localización, horario, periodicidad, peligrosidad).
- Como y con que lo hace (aplicar técnicas para la identificación de tarea).

Cuestionarios.

Entrevistas.

Asesoramiento por expertos.

Diario.

Experiencia directa.

Fuentes de reclutamiento:

Internas.

Externas.

Solicitudes espontáneas.

Centro de formación profesional, universidades y colegios.

Empresas de la competencia.

Anuncios.

Empleados como captores de candidatos.

CASO PRÁCTICO.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Historia de la empresa.

En el año de **1987** inicia sus operaciones con 2 sucursales, ofreciendo artículos electrodoméstico, sus registros contables son manuales y sus ventas de contado.

1989. Amplia sus operaciones automatizando sus procesos de registros contables desde el ingreso de operaciones en la sucursal. Crea un departamento de sistemas anticipando la necesidad futura de la información computarizada.

1990. La compañía obtuvo un crédito en un banco extranjero e inicia una expansión agresiva, abriendo 150 sucursales.

Incorpora el crédito al consumo en sus operaciones apoyado con la creación de una financiera quien se encarga de administrar y recuperar los créditos otorgados.

1991. Amplia su expansión mediante la estrategia de tiendas más pequeñas y restringe su política de ventas a solo contado. Cuenta con 300 tiendas y 3,200 empleados.

En este momento la capacitación es casi nula, ya que simplemente se elaboran materiales informativos y son entregados al personal.

1992. Inicia un nuevo programa de crédito, cambia sus políticas de autorización, sus pagos semanales, plazos e intereses.

1998. Inicia sus trámites para incorporarse a la Banca múltiple y añadir a su línea de servicios, los negocios propios de un banco.

Cuenta con planes de capacitación para sus empleados e incorporan un programa para empleados de nuevo ingreso.

2002. Para el plan de expansión en sus operaciones se reincorporan parte de las ganancias del negocio y se obtiene recursos invitando a nuevos socios con participación minoritaria.

El incorporar un banco en sus sucursales hace que existan modificaciones esenciales en su infraestructura y en su estructura de recursos humanos, estas modificaciones deben ser apegadas y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Debido a estas modificaciones, en el área de capacitación se crea una división denominada banco la cual atenderá lo referente a la capacitación de los empleados de la división banco.

2004. Cuenta con 487 sucursales, sirviendo al 80% de la población Mexicana en 240 ciudades en todo el país.

Pretende incorporar paulatinamente todos los servicios que presta un banco, en la etapa inicial el banco maneja el financiamiento y cuentas de ahorro.

Posteriormente se van a incorporar nuevos negocios (pago con tarjetas de crédito, pagarés, manejo de divisas, cajeros automáticos, manejo de cheques, transferencias SPEUA /TEF, domicialización de pagos, etc.).

Problemática.

El departamento de capacitación, realiza sus eventos mediante requerimientos directos de las sucursales y en ciertas zonas, la capacitación la realiza enviando a uno de sus instructores y este va recorriendo sucursal por sucursal, en busca del personal a capacitar. Tal y como se aprecia van atacando paulatinamente las necesidades de cada zona, sin embargo el tiempo empleado por instructor en cada sede es considerable.

Los costos son elevados, debido a que no existe un esquema lógico que permita recorrer las sucursales en forma ordenada de una zona ,en ocasiones un instructor tendrá que regresar a capacitar una sucursal o un puesto nuevamente debido a la falta de logística , esto ocasiona que se eleven los gastos de traslado, hospedaje y alimentación.

Es por esto, que se necesita elaborar un plan, que pueda ser aplicado tanto a las necesidades de comercio, como de las de banco, donde se plantee una forma lógica de reunir a los participantes y de recorrer el territorio nacional evitando emplear demasiado tiempo, y nos permita disminuir los costos.

Nuestra hipótesis a comprobar es la siguiente:

Si contamos con un plan maestro de capacitación, este nos servirá para controlar los costos, las rutas y los recursos, de esta forma se incrementará la productividad y eficacia del área de capacitación.

Situación actual.

Actualmente la empresa cuenta con 487 sucursales en la República y alrededor de 4,500 empleados en su plantilla general.

La plantilla base de banco por sucursal es 4 personas y para comercio 4 personas, el promedio por tienda es de 8 empleados. Pero en realidad no se cuenta con el dato exacto debido a que existen sucursales que por su tamaño tienen más empleados.

El compromiso es incorporar los nuevos negocios y productos a la gama que ha venido ofreciendo hasta el momento y tener funcionando todos los servicios de un banco.

En cuanto a la capacitación se refiere, la empresa cuenta con cursos para comercio y se encuentra desarrollando los temas y competencias para banco, así mismo actualmente no cuenta con el personal suficiente para hacer frente a los compromisos que requiere una capacitación de este tipo.

Los gerentes de los nuevos productos están un poco inquietos, ya que no podrán operar los nuevos productos tan rápido como ellos quisieran, por ello se requiere estructurar y crear un plan que responda a las necesidades de la empresa.

Propuesta del plan maestro.

Con la idea de ir diseñando el plan de capacitación se exponen algunos cuestionamientos y razonamientos del mismo, esto para trabajarlo paso a paso y ver sus avances con la finalidad de generar un planteamiento lógico.

Particularidades.

Los empleados se encuentran capacitados para operar sin problema el sistema que utilizan para registrar las operaciones que se manejan en la sucursal.

Tenemos que enfocarnos en darles a conocer los nuevos productos y responder a las preguntas básicas como son: el ¿qué es?, ¿para qué sirve? y ¿cómo se maneja?, esto con la finalidad de incorporar inmediatamente el producto a las operaciones de la cadena.

Datos adicionales.

Después de analizar el caso y platicar con personal de capacitación, de la gerencia de productos nuevos y algunas entrevistas en sucursales se obtuvieron algunos aspectos importantes que no se han considerado hasta el momento.

- Dentro de la sucursal existen 7 puestos diferentes, pero solamente 3 de ellos tienen ingerencia en el proceso.
- De estos 3 puestos (tenemos que considerar 3 operadores, 1 ejecutivos y 1 gerente).

- No se puede reunir a todo el personal en una sesión (debido a que no podemos disponer de los operadores al mismo tiempo, ya que dejaríamos sin este puesto a la sucursal y en el caso de ejecutivo y el gerente sucede lo mismo ya que en la sucursal siempre debe permanecer uno de estos).
- Desconocen las características del producto y como ingresarlo a el sistema, pero hay que recordar que conocen el sistema por el cual registrarán la operación.
- La rotación anual es del 50% y no se tiene una base de datos actualizada.

Propuestas iniciales.

- Creación de un plan (plan maestro) , este servirá para que la empresa cuente con un plan de capacitación que le permita capacitar a las sucursales en poco tiempo y se logre la disminución de gastos.
- Creación de políticas de gastos para los viajes.
- Como no se cuenta con una base de datos actualizada y confiable, tomaremos como base 3 puestos por sucursal (3 operadores, 1 ejecutivo y 1 gerente) en total tenemos una población estimada de 5 personas a capacitar por 487 sucursales, nos da un universo de 2,435 empleados.
Pero para fines del presupuesto y considerando que en ocasiones las tiendas tienen mas de 1 ejecutivo y más de un gerente , incrementaremos un 10% los participantes, en total tenemos 2,678 personas para ser capacitadas.

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

- Hay que considerar una habilidad transferible, el personal conocen el sistema para el registro de operaciones, únicamente se le tiene que dotar de los nuevos elementos y pantallas de control del nuevo módulo en cuestión.

Planeación de logística.

1. Lo primero que haremos será analizar la posición de las sucursales (determinar donde están situadas y en base a esto iniciamos la organización del plan.

Crearemos una base de datos, esta contará con el nombre de la tienda, domicilio, colonia, código postal, ciudad y estado.

TIENDA	DOMICILIO TIENDA				
	CALLE	COLONIA	C.P.	CIUDAD	ESTADO
T CHICONAUTLA	Av. Nacional Esq. Con Palmas S/N	Cd. Chiconautla	54800	Ecatepec de Morelos	Edo. De México
T LA JOYA ECATEPEC	Av. López Portillo Esq. Cuauhtemoc	Cd. Cpe. Victoria	55000	Ecatepec	Edo. De México
T CUAUTITLAN	Av. 16 de Septiembre No. 115	Cd. Centro	54800	Cuautilán	Edo. De México
T ECATEPEC	Via Morelos NO. 64 (Ofical 50)	Cd. El Arbolito	55000	Ecatepec de Morelos	Edo. De México
T ECATEPEC 2	Av. Adolfo Lopez Mateos No. 1	Cd. San Cristóbal Centro	55000	Ecatepec de Morelos	Edo. De México
T TEPEJIL DEL RIO	Melchor Ozcampo No. 7 B	Cd. Naxtongo	42650	Tepeji del Río	HIDALGO
T TIZAYUCA	Av. Juárez Norte No. 15	Cd. Centro	43800	Tizayuca	HIDALGO
T CUAUTITLAN DE ROMERO	Av. 16 de Septiembre No. 103	Cd. Centro	54800	Cuautilán	Edo. De México
T TULLA	5 de Mayo No. 15	Cd. Centro	42800	Tula de Allende	HIDALGO
T ECATEPEC VIA MORELOS	Via Morelos No. 40	Cd. El Arbolito	55000	Ecatepec de Morelos	Edo. De México
T VILLAS DE LA HADENDA	Av. Lago de Guadalupe # 368 Local AN-01	Cd. Villas de la Hda	52523	Atzacapan	Edo. De México
T ATZAPAN DE ZARAGOZA 1	Avenida Juárez No. 23-2 Local A	Cd. Centro	52910	Atzacapan de Zaragoza	Edo. De México
T NAUCALPAN	Calle Estacas No. 2	Cd. San Bartolo	53000	Naucalpan	Edo. De México
T PLAZA IZCALLI	Calle Sur 3 Sub. Ande 2	Cd. Centro	54700	Cuautilán Izcalli	Edo. De México
T NAUCALPAN 1 ESTACAS	Av. Estacas Esq. Universidad Local 1 2 3	Cd. San Bartolo	53000	Naucalpan	Edo. De México
T IZCALLI INFONAVIT NTE	Calle Sur 3 Sub. Ande 2	Cd. Centro Urbano	54700	Cuautilán Izcalli	Edo. De México
T ATZAPAN DE ZARAGOZA 2	Carretera Mila Nicolas Romero S/N	Cd. Fracc. Esmeralda	52948	Atzacapan de Zaragoza	Edo. De México
T CASAS ALBAMAN	Calle Puerto Acapulco No. 40	Cd. Casas Aleman	7580	México	D.F.
T METRO LA RAZA	Delfines No. 14 Locales A y B	Cd. Guadalupe Victoria	7790	México	D.F.
T LA VILLA 1	AV. Montevideo No. 8	Cd. Tepeyac Insurgentes	7020	México	D.F.
T MARTIN CARRERA	Av. Martín Carrera No. 149	Cd. Martín Carrera	7070	México	D.F.
T CUAUTITPEC	Calle Juvenro Rosas No. 1	Cd. Cuautitpec Bardo Alto	7100	México	D.F.
T SAN FELIPE DE JESUS	Av. Dolores Hidalgo Lote 3 Mez. 152	Cd. San Felipe de Jesús	7510	México	D.F.
T LA VILLA 2 GARRIDO	Calle Garrido No. 8	Cd. Aragón	7000	México	D.F.
T CENTENARIO	Av. Centenario No. 2043	Cd. Atzacaco	7040	México	D.F.
T TICOMAN	Av. Ticoman No. 2115	Cd. Ticoman	7340	México	D.F.
T CALZADA DE GUADALUPE	Calzada de Guadalupe No. 161	Cd. Vallejo	7870	México	D.F.
T PLAZA ORIENTE	Av. Eduardo Mirón No. 1623 Anexo "A" Local AN2	Cd. El Coyul	7420	México	D.F.
T SAN MATEO ATENCO	Juárez No. 209	Cd. Bardo San Miguel	52100	San Mateo Atenco	Edo. De México
T PACHUCA 2 VAWHWA	Guerrero No. 700	Cd. Centro	42000	Pachuca	HIDALGO
T PACHUCA 1 MERCONORTE	Guerrero No. 725	Cd. Centro	42000	Pachuca	HIDALGO
T PACHUCA 1 MERCONORTE	Paseo Independencia No. 116-A	Cd. Centro	42000	Pachuca	HIDALGO

La base de datos será capturada en Excel y se presenta para su consulta en el **anexo 1**.

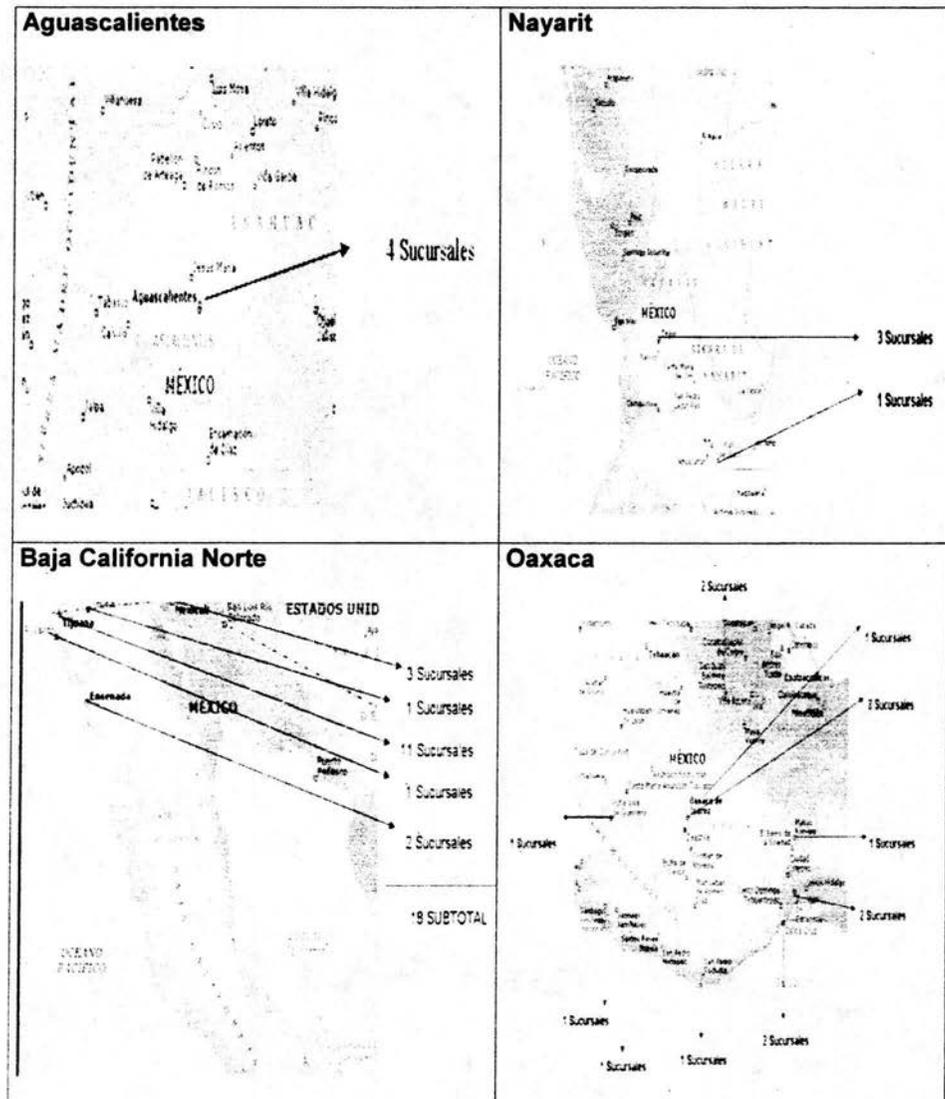
Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

Resumen general de sucursales por estado			
Aguascalientes	4	Nayarit	4
Baja California Norte	18	Oaxaca	20
Baja California Sur	8	Puebla	23
Campeche	7	Quintana Roo	11
Chiapas	14	Querétaro	7
Chihuahua	21	San Luis Potosí	12
Coahuila	14	Sinaloa	16
Colima	8	Sonora	19
Durango	6	Tabasco	14
Estado de México	38	Tamaulipas	24
Guanajuato	26	Veracruz	41
Guerrero	21	Yucatán	7
Hidalgo	12	Zacatecas	7
Nuevo León	28	Distrito Federal	57
Morelos	4		
Total		487	

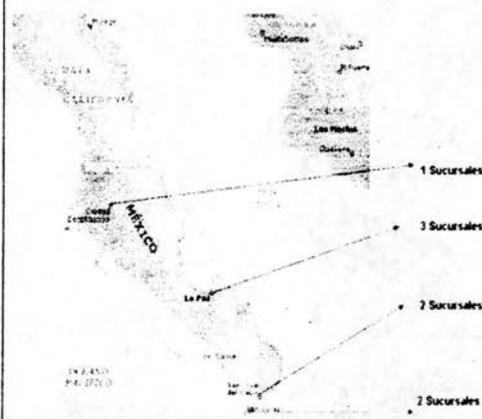
Ahora necesitaremos ubicar las sucursales dentro del territorio nacional.



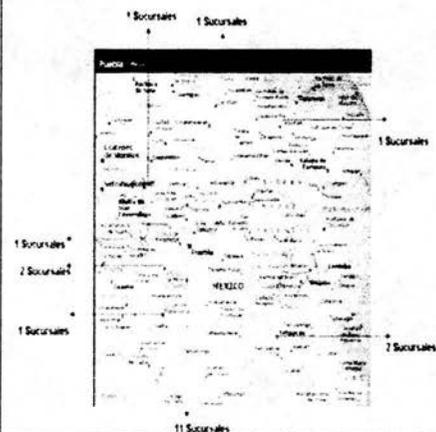
Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.



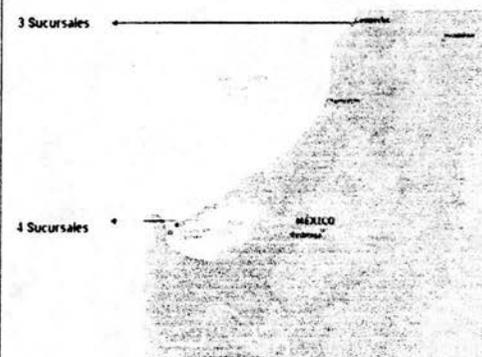
Baja California Sur



Puebla



Campeche



Quintana Roo

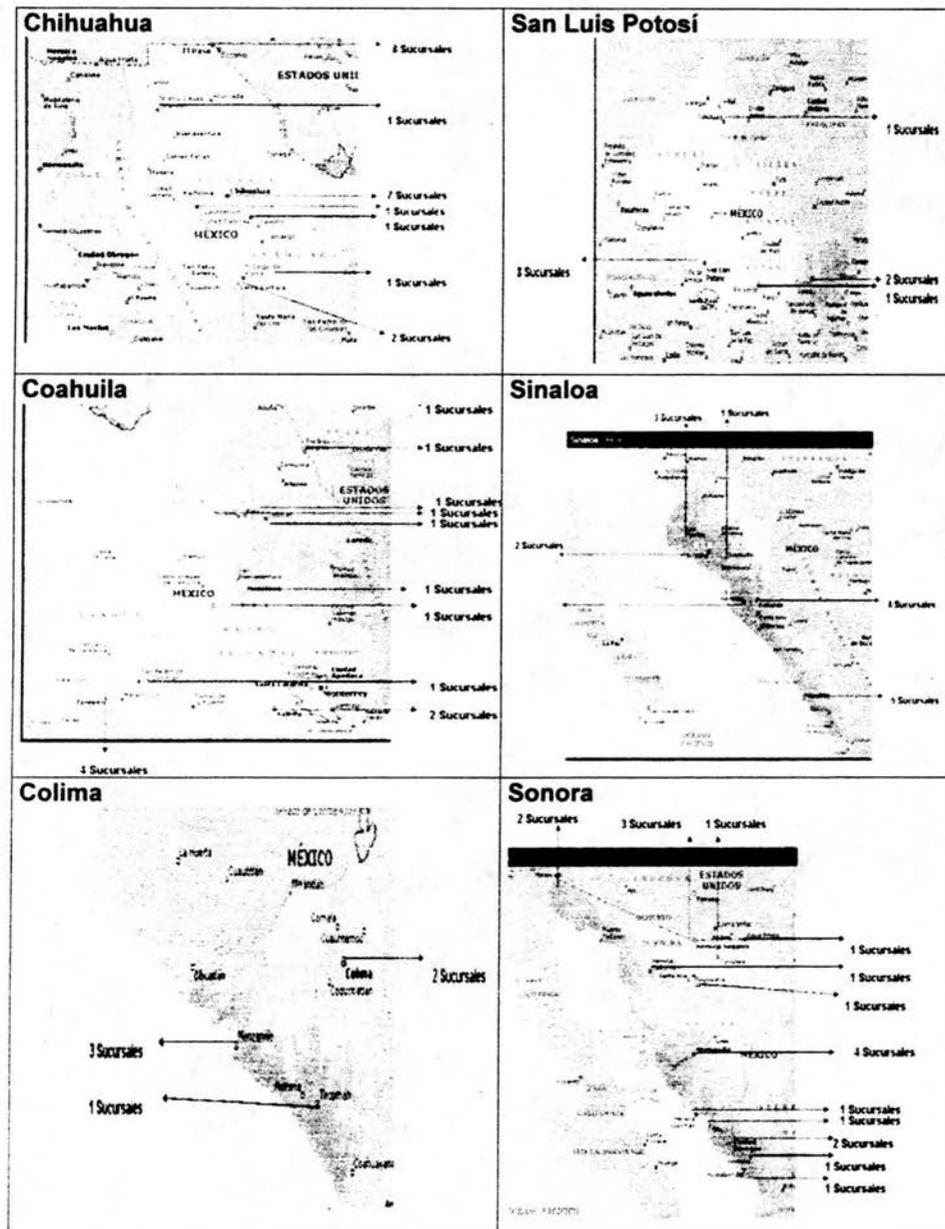


Chiapas

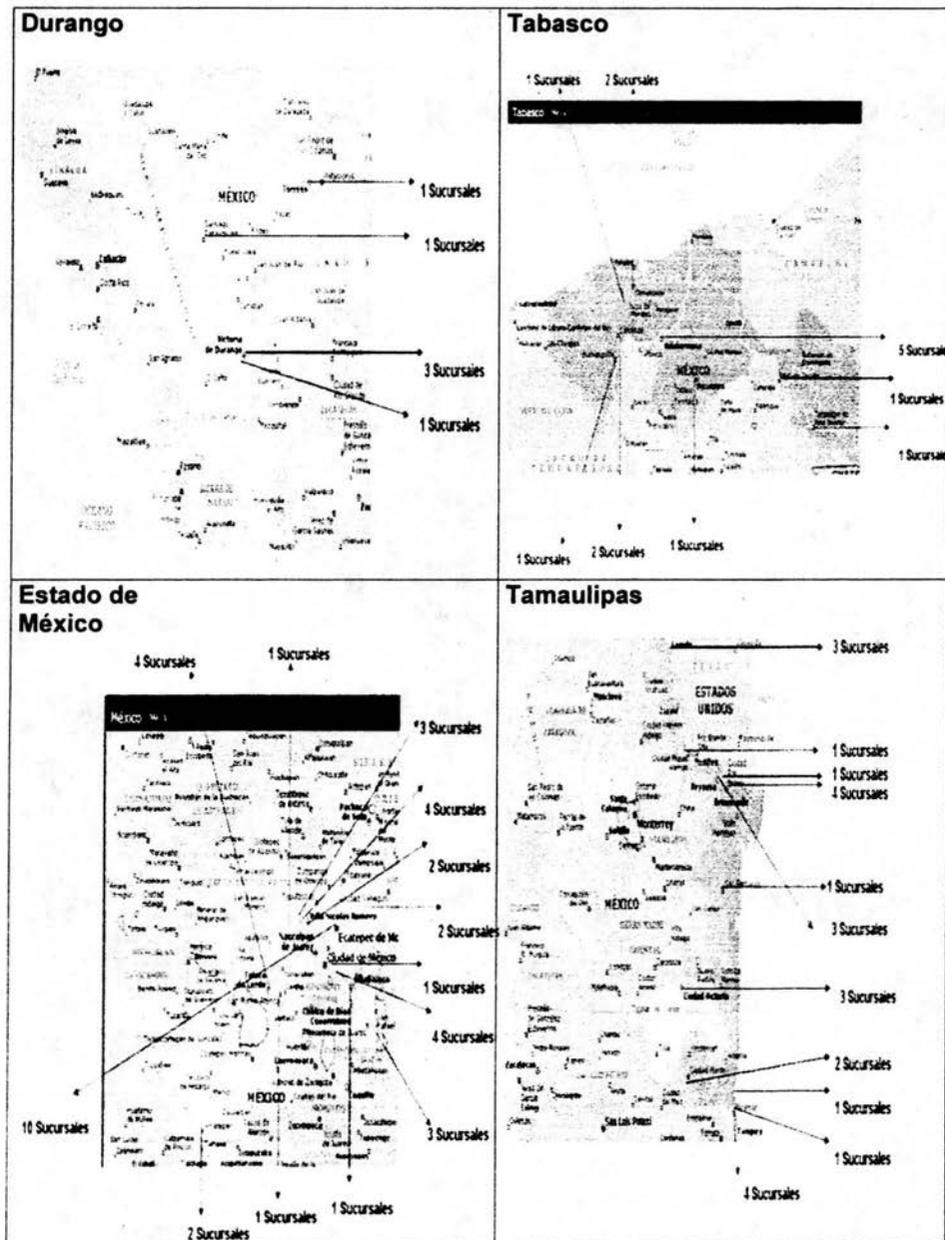


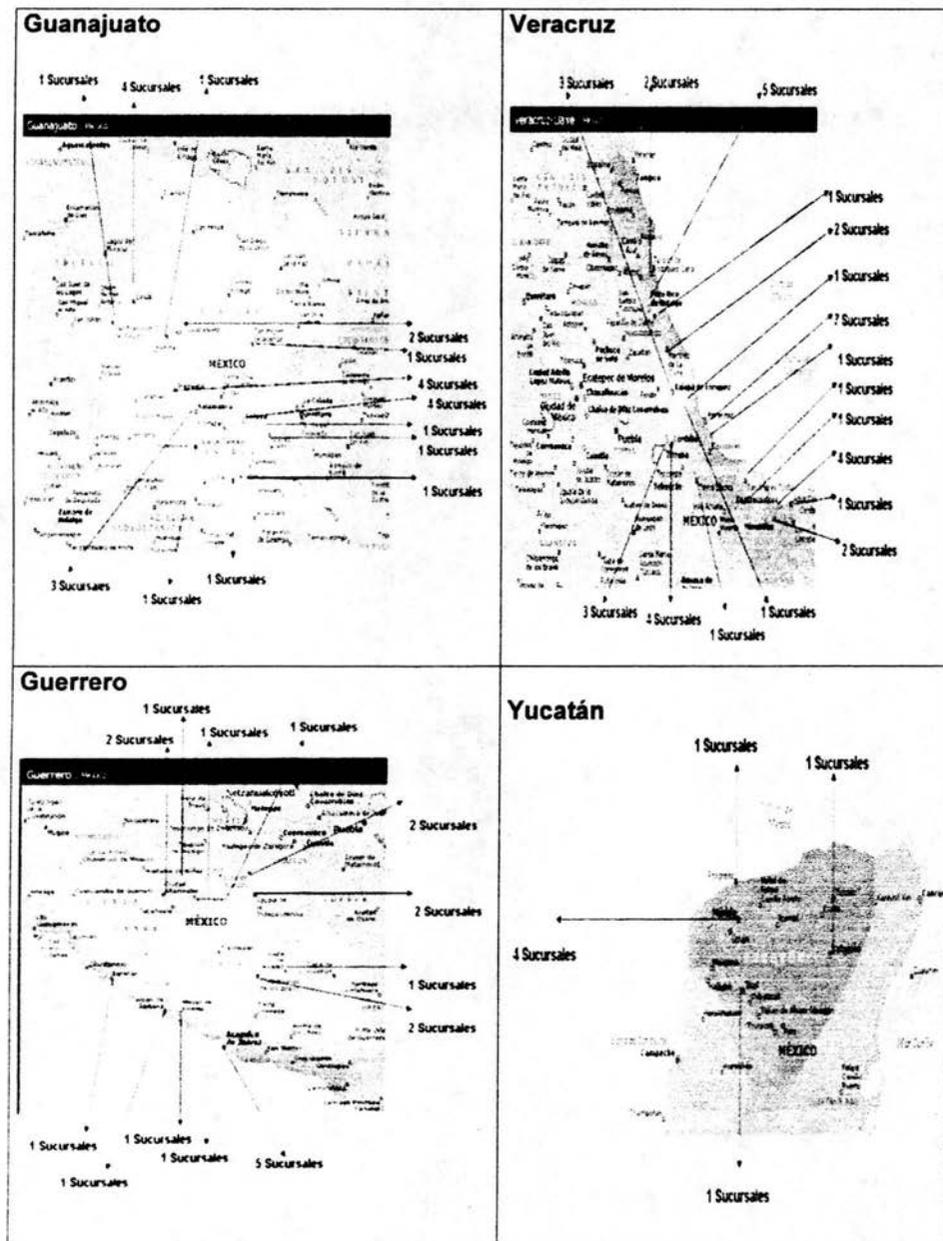
Querétaro

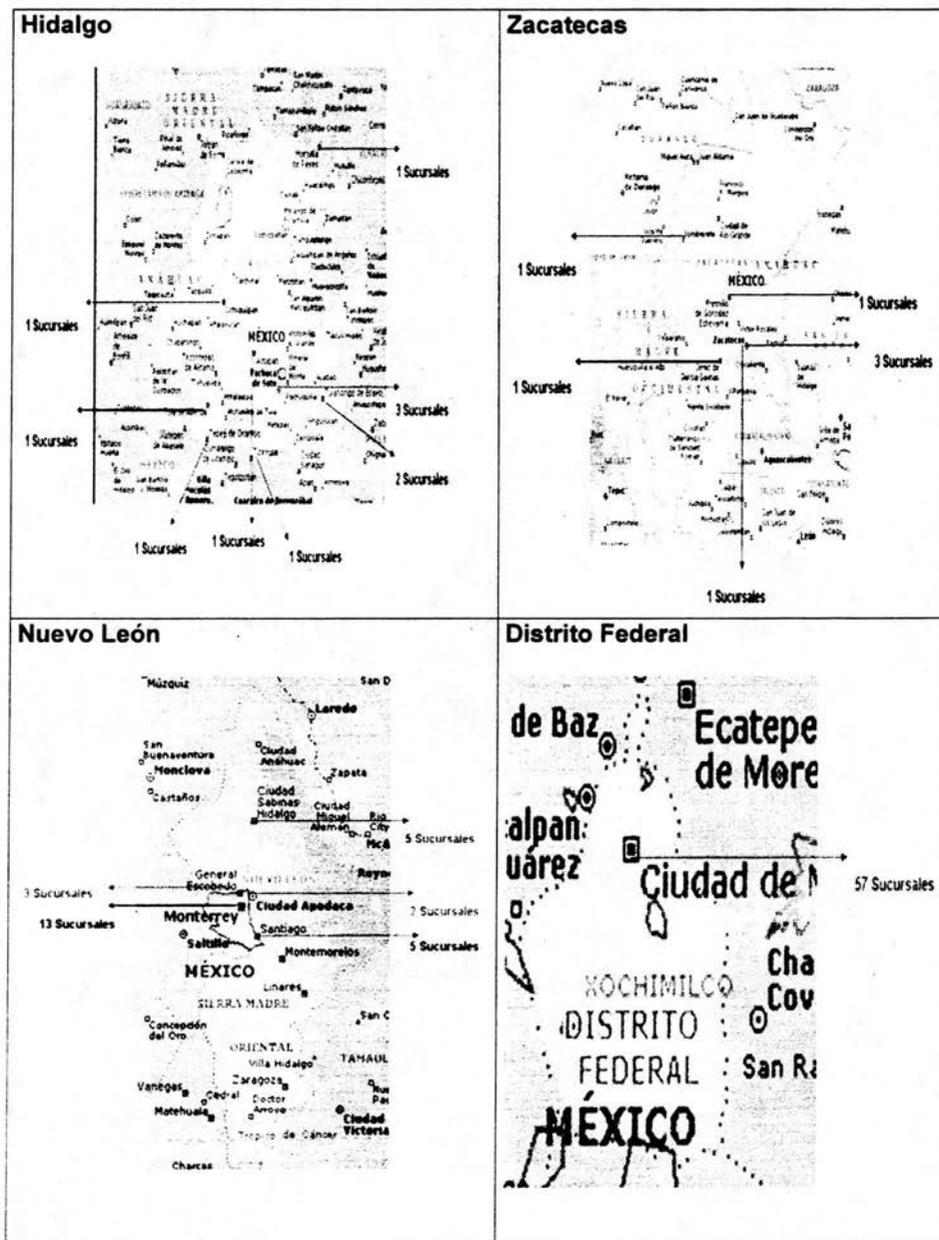




Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.







Propuesta 2

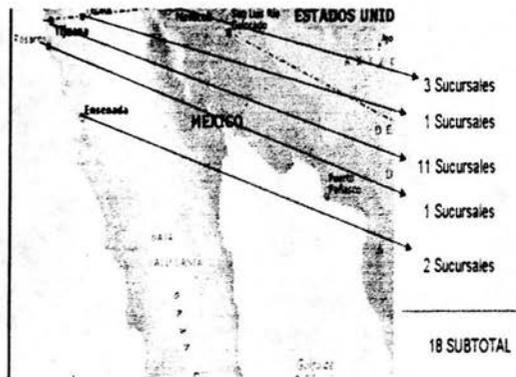
- Crear sedes en lugares estratégicos, reuniendo sucursales aledañas en un local rentado.

Los directivos al revisar estas dos propuestas, se inclinan por la primera propuesta.

Esto debido al incremento de costo que generaría la renta de un local por cada evento.

A continuación se presenta el plan que se integrará tomando en cuenta los mapas y las distancias, como ejemplo, analizaremos Baja California, ésta tiene 18 sucursales distribuidas en 5 localidades (Ensenada 2, Tijuana 11, Rosarito 1, Tecate 1, Mexicali 3).

Al analizar el mapa y la posición de la sucursales, designaremos 3 sedes únicamente, estas se ubicarán en Mexicali, Tijuana, y Ensenada, mientras tanto las sucursales de Rosarito y Tecate deberán acudirán a Tijuana.



Esta asignación se lleva a cabo contemplando la situación geográfica y la infraestructura tanto carretera o aeroportuaria. Cabe considerar que podemos cubrir estas sedes con 1 solo instructor o hasta utilizar 3 para reducir los tiempos.

Punto a considerar.

Mediante la definición del plan podemos determinar los gastos que se generarán, para ello es necesario conocer un poco de geografía básica y auxiliarnos de una guía donde consultaremos diferentes detalles: distancia, carreteras y aeropuertos.

Por ejemplo y pensando en estas 3 sedes para crear una ruta para un instructor podemos proponer diferentes variantes.

- Iniciar en Tijuana, implicaría aumentar el gasto de traslado, ya que Tijuana se encuentra en medio de Ensenada y Mexicali por lo tanto pasaría dos veces por Tijuana. El tiempo de traslado sería considerable debido a que desplazarse a Ensenada o Mexicali implicaría tomar un taxi a la central camionera y de ahí tomar un camión a cualquiera de estas sedes, para tomar esta opción es necesario hacerlo con tiempo.
- Iniciar en Mexicali, luego Tijuana y posteriormente Ensenada es una buena ruta. Primero hay que llegar vía aérea a Mexicali, posteriormente desplazarse vía terrestre a Tijuana y de la misma forma a Ensenada.
- Iniciar en Ensenada, implica llegar a Tijuana (3 horas de vuelo) y posteriormente trasladarse vía terrestre 1 ó 2 horas para llegar a Ensenada. Luego regresar a Tijuana y concluir en Mexicali.

Es importante al determinar una ruta, pensar en el tiempo de traslado, la accesibilidad, la infraestructura y que la ruta se de, hasta cierto punto en línea recta.

Presentación del plan maestro.

A continuación se presenta el plan, donde la columna **Sede** determina el lugar donde se reunirán, la columna **Tienda asistente** describe las sucursales que deben asistir a los cursos.

La columna **Asistencia por puestos**, describe los puestos que participarán en la capacitación, en el caso de operadores se detallará que puede asistir el 50% de su plantilla y el otro 50% en la siguiente sesión.

Por ser los fines de semana los días que más operaciones se realizan en la sucursal, el día sábado y domingo no se consideran para capacitar al personal.

Sede	Tienda asistente	ASISTENCIA POR PUESTOS								Personal capacitar por sede	Personal capacitar por ruta
		Operador	Hora	Operador	Hora	Ejecutivo	Hora	Gerentes	Hora		
RUTA 1 MEXICALI 01	MEXICALI 02	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	25	
	FCO MADERO	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
	MEXICALI 01	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
	SAN LUIS RIO C. 02	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
	SAN LUIS 1	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
T Tijuana CENTRO	TM TIJUANA OTAY	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	65	
	TT TIJUANA LAS TORRES	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	TIJUANA 3	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	TIJUANA 4 VARIEDADES	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	TT TIJUANA 5 DIAZ ORDAZ	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	TIJUANA 1 LUNA PARK	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	T TIJUANA CENTRO	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	T TIJUANA LAS BRISAS	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13		
	T TIJUANA EL FLORIDO	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13		
	EL SOLER	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13		
	EL ROSARITO	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13		
	T TECATE	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13		
	DIAZ ORDAZ	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13		
ENSENADA JUAREZ	ENSENADA	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	10	100
	ENSENADA JUAREZ	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

RUTA 2

T MIXCOAC REVOLUCION	T LAS AGUILAS	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T SANTA FE	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T CAMINO A SANTA FE	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T MIXCOAC SANTA LUCIA	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T MIXCOAC 1 REVOLUCION	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T FACUBAYA REVOLUCION	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T MIXCOAC 2 MIGUEL ANGEL	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T CUAJIMALPA	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T CUAJIMALPA NAVIDAD	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19
	T SAN ANGEL 1 DR GALVAN	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19
	T SAN ANGEL 2	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19
	T CONTRERAS 2 CORONA DEL R	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19
	T CONTRERAS 1 POTRERILLO	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13
	T SANTA LUCIA	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13
T SAN ANTONIO TECOMTL	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	
T SAN PEDRO MARTIR	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	
									80
T LA PAZ REVOLUCION	T LA PAZ FORJADORES	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T LA PAZ OCAMPO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T LA PAZ REVOLUCION	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T CD CONSTITUCION	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
									20
T CABO SAN LUCAS 1	T CABO SAN LUCAS 1	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19
	T CABO SAN LUCAS 2	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19
	T SAN JOSE DEL CABO 1	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19
	T SAN JOSE DEL CABO 2	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19
									20
T GUERRERO	T FRAY SERVANDO	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19
	T SANTO DOMINGO D F	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19
	T JAMAICA	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19
	T LAGUNILLA-1	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19
	T GUERRERO	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19
	T MERCADO HDALGO	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19
T BALDERAS	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	
									35
									155

RUTA 3

T PUEBLA-1 CENTRO	T ATLIXCO	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T ATLIXCO 2	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T XONACATEPEC	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T PUEBLA 5 NTE	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19
	T PUEBLA 5 MAYO	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T PUEBLA-1 CENTRO	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T PUEBLA 3A NORTE	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T PUEBLA 4 BOULEVARD NORTE	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T PUEBLA 5	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13
	T PUEBLA 2 FUROR	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19
	T PLAZA LA MARGARITA	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19
	T PUEBLA MAYORAZGO	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19
	T ACATLAN DE OSORIO	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13
	T CHOLULA	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13
	T ZUCAR DE MATAMOROS	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13
	T SAN MARTIN TEXMELUCAN 2	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13
	T ZACATLAN PUEBLA	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13
T SAN MARTIN TEXMELUCAN	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	
									90
T TEHUACAN 1	T TEHUACAN 1	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19
	T TEHUACAN 2	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19
									10
T OAXACA 1 COLON	T OAXACA BUGAMBILAS	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T OAXACA SIMBOLOS PATRIOS	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T OAXACA 2 ZARAGOZA	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T OAXACA 3 CENTRO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T OAXACA MINA	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T HUAJAPAN DE LEON	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T OAXACA MITLA	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
	T SAN JAGO IXC	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19
T OAXACA 1 COLON	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
									45
T TUXTEPEC IND.	T TUXTEPEC IND.	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19
	T TUXTEPEC	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19
									10
									155

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

RUTA 4										
MATIAS ROMERO	MATIAS ROMERO	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	14 a 18	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	14 a 18	5
JUCHITAN	JUCHITAN	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	14 a 18	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	14 a 18	10
	JUCHITAN 2	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	14 a 18	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	14 a 18	
SALINA CRUZ	SALINA CRUZ	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	14 a 18	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	14 a 18	10
	SALINA CRUZ 2	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	14 a 18	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	14 a 18	
POCHUTLA	POCHUTLA	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	5
PUERTO ESCONDIDO	PUERTO ESCONDIDO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	14 a 18	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	14 a 18	5
PINOTEPA	PINOTEPA	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	14 a 18	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	14 a 18	5
PUTLA	PUTLA	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	14 a 18	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	14 a 18	5
										45

RUTA 5										
T CAMPECHE 1	CAMPECHE ALAMEDA	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	15
	T CAMPECHE 1	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	
	T CAMPECHE BLVD. 45	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	
T CD. DEL CARMEN 01	CD DEL CARMEN	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	20
	T CD DEL CARMEN 01	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	
	T CD DEL CARMEN 02	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	
	T CD DEL CARMEN CENTRO	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	
T VILLAHERMOSA 2	T PLAZA CRYSTAL	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	80
	T VILLAHERMOSA 4	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	
	T RUIZ CORTINEZ	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	
	T VILLAHERMOSA 2	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	
	T VILLAHERMOSA-1	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	
	T COMALCALCO JUAREZ	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	
	T MACUSPANA TABASCO	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	
	T COMALCALCO	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	
T CARDENAS BANDALA	T CARDENAS BANDALA	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	15
	T CARDENAS TABASCO	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	
	T HUMANGULLO	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	
										130

RUTA 6										
T TICUL	T TICUL	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	14 a 18	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	14 a 18	5
T MERIDA 3	T MERIDA 65	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	30
	T MERIDA PLAZA FIESTA	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	9 a 13	
	T MERIDA 3	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	9 a 13	
	T MERIDA CANTARELL	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	15 a 19	
	T PROGRESO	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	15 a 19	
T CANCUN 1 TULUM	T VALLADOLID	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	40
	CANCUN CRUCERO	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	
	T CANCUN 2 PLAZA 23	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	
	T CANCUN 3 LOPEZ PORTILLO	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	4 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	14 a 18	
	T CANCUN 1 TULUM	4 de Marzo	14 a 18	5 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	14 a 18	5 de Marzo	9 a 13	
	T CANCUN TULUM	4 de Marzo	14 a 18	5 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	14 a 18	5 de Marzo	9 a 13	
	T CANCUN	4 de Marzo	14 a 18	5 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	14 a 18	5 de Marzo	9 a 13	
T PLAYA DEL CARMEN	T PLAYA DEL CARMEN	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	14 a 18	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	14 a 18	5
T COZUMEL	T COZUMEL	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	14 a 18	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	14 a 18	5
T CHETUMAL 01	T CHETUMAL HEROES	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	14 a 18	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	14 a 18	15
	T CHETUMAL 01	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	14 a 18	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	14 a 18	
	T CHETUMAL 02	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	14 a 18	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	14 a 18	
										100

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

RUTA 7		T TAPACHULA 1		TAPACHULA 3 T TAPACHULA 1 HUXTLA CHIAPAS	1 de Marzo 1 de Marzo 1 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	1 de Marzo 1 de Marzo 1 de Marzo	14 a 18 14 a 18 14 a 18	1 de Marzo 1 de Marzo 1 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	1 de Marzo 1 de Marzo 1 de Marzo	14 a 18 14 a 18 14 a 18	15	
		COMITAN		COMITAN	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	14 a 18	3 de Marzo	14 a 18	3 de Marzo	14 a 18	5	
		TUXTLA 1		T CINTALAPA WILLAFLORES S.C.L.C. S.C.L.C.2 TUXTLA-3 TUXTLA5 TUXTLA 1 TUXTLA 2 TUXTLA 4	5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo	9 a 13 9 a 13	4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo	14 a 18 14 a 18	5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo	9 a 13 9 a 13	4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo	14 a 18 14 a 18	60	
		T PALENQUE		T PALENQUE T EMILIANO ZAPATA TAB	5 de Marzo 5 de Marzo	9 a 13 9 a 13	5 de Marzo 5 de Marzo	15 a 19 15 a 19	5 de Marzo 5 de Marzo	9 a 13 9 a 13	5 de Marzo 5 de Marzo	15 a 19 15 a 19	5	
		T TENOSIQUE		T TENOSIQUE	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	14 a 18	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	14 a 18	5	
		T LA VILLA 1		T CENTENARIO T CUAUTEPEC T CASAS ALEMAN T PROGRESO NACIONAL T LA VILLA 1 T MARTIN CARRERA T SAN FELIPE DE JESUS T LA VILLA 2 GARRIDO T TICOMAN T METRO LA RAZA T PLAZA ARAGON T CALZADA DE GUADALUPE T PLAZA ORIENTE	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	9 a 13 9 a 13	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	15 a 19 15 a 19	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	9 a 13 9 a 13	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	15 a 19 15 a 19	65	165
RUTA 8		T NAUCALPAN 1 ESTACAS		T NAUCALPAN T NAUCALPAN 1 ESTACAS T EL MOLINITO 1 T EL MOLINITO 2 CIRCUITO M T VALLE DORADO CHAMAPA	1 de Marzo 1 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	1 de Marzo 1 de Marzo 1 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	14 a 18 14 a 18 14 a 18 14 a 18 14 a 18	1 de Marzo 1 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	1 de Marzo 1 de Marzo 1 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	14 a 18 14 a 18 14 a 18 14 a 18 14 a 18	25	
		ATIZAPAN DE ZARAGOZA		T VILLAS DE LA HACIENDA T ATIZAPAN DE ZARAGOZA 1 T ATIZAPAN DE ZARAGOZA 2	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	15	
		T IGNACIO ZARAGOZA 2		T ZARAGOZA 1 PUEBLA T MDO. PANTITLAN T IGNACIO ZARAGOZA 2	5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	5 de Marzo 5 de Marzo 5 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	15	
		MONUMENTO CD. JUAREZ		LAS TORRES AZTECAS HENEQUEN ALTAVISTA PORVENIR MONUMENTO JILOTEPEC CASAS GRANDES AMADO NERVO	8 de Marzo 8 de Marzo	9 a 13 9 a 13	9 de Marzo 9 de Marzo	15 a 19 15 a 19	8 de Marzo 8 de Marzo	9 a 13 9 a 13	9 de Marzo 9 de Marzo	15 a 19 15 a 19	60	
		CRISTOBAL COLON CHIHUAHUA		JOSÉ MARIA IGLESIAS CRISTOBAL COLÓN NINOS HEROES PLAZA SIERRA DELICIAS VARIEDADES CUAUHTEMOC RIO GRANDE LIBERTAD	10 de Marzo 10 de Marzo	9 a 13 9 a 13	11 de Marzo 11 de Marzo	15 a 19 15 a 19	10 de Marzo 10 de Marzo	9 a 13 9 a 13	11 de Marzo 11 de Marzo	15 a 19 15 a 19	55	
		PARRAL		PARRAL MACLOWO HERRERA CD JIMENEZ	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	15	185

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

RUTA 9	OBREGON 1	OBREGON 2	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	20	100
		OBREGON 1	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
		HUATABAMPO	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
		NAVOJOA	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
MOCHIS 1	MOCHIS 2	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	30		
	MOCHIS 1	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19			
	MOCHIS 3	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19			
	GUASAVE 1	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19			
	GUASAVE 2	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19			
	GUAMUCHIL	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19			
CULIACAN 1	CULIACAN CLOUTIER	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	25		
	CULIACAN 1	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19			
	CULIACAN 3	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19			
	CULIACAN 2	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19			
	NAVOJATO	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19			
MAZATLAN CENTRO	MAZATLAN 1	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	25		
	MAZATLAN 2	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19			
	MAZATLAN 3	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19			
	MAZATLAN EL CONCHI	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19			
	MAZATLAN CENTRO	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19			
RUTA 10	T CD. ACUNA	T CD. ACUNA	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	14 a 18	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	14 a 18	5	
T PIEDRAS NEGRAS	T PIEDRAS NEGRAS	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	14 a 18	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	14 a 18	5		
T SABINAS, COAH.	T SABINAS, COAH	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	15		
	T MUZQUIZ	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19			
	T NUEVA ROSITA	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19			
T MONCLOVA	T MONCLOVA	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	10		
	T FRONTERA	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19			
T SALTILLO	T SALTILLO	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	10		
	T SALTILLO 2 (ALLENDE)	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19			
T TORREON	T TORREON	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	25		
	T TORREON JUNCO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19			
	T TORREON HIDALGO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19			
	T TORREON INDEPENDENCIA	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19			
	T SAN PEDRO DE LAS COLONIAS	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19			
RUTA 11	NOGALES 1	NOGALES RUIZ	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	15	
		NOGALES 1	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19		
		NOGALES 2	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19		
CANANEA	CANANEA	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10		
	AGUA PRIETA	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19			
CABORCA	CABORCA	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	10		
	T MAGDALENA DE JUÑO	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19			
HERMOSILLO SAHUARO	HERMOSILLO MATAMOROS	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	20		
	HERMOSILLO ELIAS CALLES	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19			
	HERMOSILLO SAHUARO	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19			
	T SOLIDARIDAD	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19			
GUAYMAS	GUAYMAS	16 de Marzo	9 a 13	16 de Marzo	15 a 19	16 de Marzo	9 a 13	16 de Marzo	15 a 19	10		
	EMPALME	16 de Marzo	9 a 13	16 de Marzo	15 a 19	16 de Marzo	9 a 13	16 de Marzo	15 a 19			
											65	

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

RUTA 15

T NUEVO LAREDO	T NVO. LAREDO 2 DR. MIER	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	20	65
	T NUEVO LAREDO	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
	T NVO. LAREDO ACERA DTE	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
	T MIGUEL ALEMAN	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19		
T REYNOSA JUAREZ	T REYNOSA JUAREZ	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	20	
	T REYNOSA POLANCO	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19		
	T REYNOSA TAMPS	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19		
	T RIO BRAVO TAMPS	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19		
T MATAMOROS CENTRO	T MATAMOROS CENTRO	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	20	
	T MATAMOROS CAVAZOS	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	T MATAMOROS CANALES	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
	T MATAMOROS ABASOLO	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19		
T SAN FERNANDO	T SAN FERNANDO	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	14 a 18	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	14 a 18	5	
T CUAUTLA 1	T CUAUTLA 1	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	20	
	T CUAUTLA 3	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19		
	T YALTEPEC	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19		
	T CUAUTLA 2	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19		
T CUERNAVACA 1	T CUERNAVACA 1	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	35	
	T CUERNAVACA 3 CHARULTEPEC	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19		
	T CUERNAVACA 4 PL.	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19		
	T TEMACAC	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19		
	T CUERNAVACA 5 INSU	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19		
	T EMILIANO ZAPATA	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19		
T CUERNAVACA MATAMOROS	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19			
T PUENTE IXTLA	T PUENTE IXTLA	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	15	
	T JUJUTLA	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19		
	T ZACATEPEC	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19		
T QUERETARO JUAREZ	T QUERETARO REFORMA	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	36	
	T QUERETARO 3 ZARAGOZA	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19		
	T QUERETARO 1 JUAREZ	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19		
	T QUERETARO CORREGIDORA	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19		
	T SAN JUAN DEL RIO	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19		
	T QUERETARO EL TINTERO	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19		
T SAN JUAN DEL RIO	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19			

RUTA 16

T AGUASCALIENTES 1	T AGUASCALIENTES 1	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	20
	T AGUASCALIENTES 1	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	
	T AGUASCALIENTES	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	
	T SANTA ANITA	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	1 de Marzo	9 a 13	1 de Marzo	15 a 19	
T LEON 1 5 DE MAYO	T LEON ALEMAN	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	25
	T LEON OBREGON	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	
	T LEON 2 PINO SUAREZ	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	
	T LEON 1 5 DE MAYO	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	
	T LEON LOPEZ MATEOS	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	2 de Marzo	9 a 13	2 de Marzo	15 a 19	
T QUANAJUATO	T QUANAJUATO	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	10
	T QTO. SINDICATO	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	3 de Marzo	9 a 13	3 de Marzo	15 a 19	
T IRAPUATO 1	T IRAPUATO 4	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	20
	T IRAPUATO 2	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	
	T IRAPUATO 3	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	
	T IRAPUATO 1	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	4 de Marzo	9 a 13	4 de Marzo	15 a 19	
T SALAMANCA 1	T SALAMANCA 1	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	16
	T SALAMANCA 3	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	
	T SALAMANCA 2	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	
T DELAYA MORELOS	T APASE DEL ALTO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	40
	T APASE DEL GRANDE	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T DELAYA MORELOS	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T DELAYA 1 PORTAL GDO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T DELAYA 2 MANUEL DOBLADO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T SALVATERRA	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T JUVENTINO ROSAS	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T DELAYA 3 ANTONIO PLAZA	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
T SAN MIGUEL DE ALLENDE	T SAN MIGUEL DE ALLENDE	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	9 de Marzo	9 a 13	9 de Marzo	15 a 19	5
T ECATEPEC VIA MORELO	T LA JOYA ECATEPEC	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	50
	T VALLE DE GUADALUPE	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T CHICONAUTLA	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T ECATEPEC	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T ECATEPEC 2	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T ECATEPEC VIA MORELOS	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	
	T SAN AGUSTIN	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	
	T SANTA CLARA	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	
	T JARDINES DE MORELOS	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	
	T SAN AGUSTIN	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	12 de Marzo	9 a 13	12 de Marzo	15 a 19	

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

RUTA 19	T TAXCO 1	T TAXCO 2 T TAXCO 1	1 de Marzo 1 de Marzo	9 a 13 9 a 13	1 de Marzo 1 de Marzo	15 a 19 15 a 19	1 de Marzo 1 de Marzo	9 a 13 9 a 13	1 de Marzo 1 de Marzo	15 a 19 15 a 19	10	
	T IGUALA 1	T IGUALA 2 T IGUALA 1 T TELLOGAPAN	2 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	2 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	2 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	2 de Marzo 2 de Marzo 2 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	15	
	T CHILPANCINGO 1	T CHILPANCINGO 1 T CHILPANCINGO 2 T CHILPANCINGO 3	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	3 de Marzo 3 de Marzo 3 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	15	
	T ACAPULCO CENTRO	T RENACIMIENTO T CONSTITUYENTES 3 T ACAPULCO CENTRO T CAYAGO T ACAPULCO MINA T DOUGLA DE BENTEZ T ATAYADA DE ALVAREZ	4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo 4 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	35	
	T TECPAN DE GALEANA	T TECPAN DE GALEANA	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5 de Marzo	9 a 13	5 de Marzo	15 a 19	5	
	T ZIHUATANEJO 1	T PETATLAN T ZIHUATANEJO 1 T ZIHUATANEJO 2	6 de Marzo 6 de Marzo 6 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	6 de Marzo 6 de Marzo 6 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	6 de Marzo 6 de Marzo 6 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13	6 de Marzo 6 de Marzo 6 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19	15	
	T COACALCO	T COACALCO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	14 a 18	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	14 a 18	5	
	T PLAZA IZCALLI	T OAUQUILAN T OAUQUILAN DE ROMERO T PLAZA IZCALLI T IZCALLI INDEFINITE	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo	14 a 18 14 a 18 14 a 18 14 a 18	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo 11 de Marzo	14 a 18 14 a 18 14 a 18 14 a 18	20	120
RUTA 20	T TOLUCA	T TOLUCA T TOLUCA 4 INDEPENDENCIA T TOLUCA MERCADO JUAREZ T TOLUCA 2 TOLDOCAN T SAN MATEO ATENCO	8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo 8 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	25	
	T CD ALTAMIRANO	T ARQUELA T CD ALTAMIRANO T HUEYAMO T CD ALTAMIRANO 2	10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo 10 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	20	
	T SAN RAFAEL SHULTZ	T TAGUBA 1 VENCO TAGUBA T SAN RAFAEL SHULTZ T PNO SUIAREZ T ADAROTZALCO T ADAROTZALCO 2	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo 12 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	25	70
RUTA 21	T TULA	T TEPAL DEL RIO T TULA	8 de Marzo 8 de Marzo	9 a 13 9 a 13	8 de Marzo 8 de Marzo	15 a 19 15 a 19	8 de Marzo 8 de Marzo	9 a 13 9 a 13	8 de Marzo 8 de Marzo	15 a 19 15 a 19	10	
	PACHUCA 1 METRO NOR	T AMOQUILAN T PACHUCA CALAMEDA T PACHUCA 1 METRO NORTE T PACHUCA 3 INDEPENDENCIA T PACHUCA HIDALGO T PACHUCA T PACHUCA	9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo	9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13 9 a 13	9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo 9 de Marzo	15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19 15 a 19	35	
	T TULANCINGO	T TULANCINGO T TULANCINGO	10 de Marzo 10 de Marzo	9 a 13 9 a 13	10 de Marzo 10 de Marzo	15 a 19 15 a 19	10 de Marzo 10 de Marzo	9 a 13 9 a 13	10 de Marzo 10 de Marzo	15 a 19 15 a 19	10	55

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

RUTA 24

T PUERTO VALLARTA CENTRO	T PUERTO VALLARTA CENTRO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	15
	T VALLARTA PUNTUAL	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T PTO VALLARTA AVE. MEXICO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
T TEPIC 1	T TEPIC 1	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	20
	T TEPIC 1	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
	T TLAXIANGA DEL RIO	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	8 de Marzo	9 a 13	8 de Marzo	15 a 19	
T MEDRANO Guadajajara	T CALZADA DEL OBRERO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	75
	T BELSARIO DOMINGUEZ	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T INDEPENDENCIA NORTE	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T PLAZA DEL SOL	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T CAROLANILLO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T SAUZ	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T GOBERNADOR DUREL	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T MEDRANO	10 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T POLANCO	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T SAN ONOFRE	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T ATEVALCO	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T ANGELES	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
	T CARPAN	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	
T LA BARCA	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19		
T INDEPENDENCIA	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19	11 de Marzo	9 a 13	11 de Marzo	15 a 19		
T MADERO Guadajajara	T SAN MARCOS	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	90
	T PUERTO VALLARTA CENTRO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T PTO VALLARTA AVE. MEXICO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T CD. GUZMAN 1	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T CD. GUZMAN 1	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T MADERO	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T DONA	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T PLAZA DE PAQUE 1	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T COCTLAN	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	10 de Marzo	9 a 13	10 de Marzo	15 a 19	
	T PLAZA DE PAQUE 2	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	
	T ARANZAS	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	
	T GUADALAJARA ALCALDE	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	
	T PRESNO	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	
	T PERIFERICO	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	
	T CALZADA SUR	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	
T COCTLAN	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19		
T SAN MARCOS	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19		
T LA BARCA	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19		
T CD. GUZMAN 1	T CD. GUZMAN 1	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	10
	T CD. GUZMAN 1	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	15 de Marzo	9 a 13	15 de Marzo	15 a 19	

210

Resumen Plan Maestro.

Puesto Objetivos.

- Gerentes de sucursal.
- Ejecutivo de Crédito.
- Cajeros.

Duración de las sesiones de capacitación.

- 4 horas.

Hora de inicio de las sesiones.

- Horarios.
9 a 13. 15 a 19. 14 a 18.

Lugar para implementación.

- Sedes en regionales.

Fecha de inicio.

- 1 de Marzo.

Fecha Final.

- 19 de Marzo.

Sedes.

- 122.

Instructores internos /externos.

- Instructores internos..... 5.
- Instructores externos.....11.

3. Para fines de seguimiento y tener una panorámica general de los días, las sedes y fechas se incluye un calendario del evento.

CALENDARIO DE EVENTOS					
MARZO					
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	
1	2	3	4	5	
RUTA 1	Mexicali	Tijuana	Tijuana	Tijuana	Ensenada
RUTA 2	Mixcoac	Mixcoac	Mixcoac	Mixcoac	
RUTA 3	Puebla	Puebla	Puebla	Puebla	Tehuacan
RUTA 4	Matias Romero	Juchitan	Salina Cruz		Pochutla
RUTA 5	Campeche	Cd. Del Carmen	Villahermosa	Villahermosa	Cardenas
RUTA 6	Ticul	Mérida		Cancún	Cancún
RUTA 7	Tapachula		Comitan	Tuxtla	Tuxtla
RUTA 8	Naucalpan	Naucalpan	Atizapan		Ignacio Zaragoza
RUTA 9	Obregón	Mochis		Culiacan	Mázatlan
RUTA 10	Cd. Acuña		Piedras Negras		Sabinas
RUTA 15	Nuevo Laredo	Reynosa	Matamoros	San Fernando	
RUTA 16	Aguascalientes	León	Guanajuato	Irapuato	Salamanca
RUTA 17	Colima	Tecoman	Manzanillo		Texcoco
RUTA 18	Veracruz	Jalapa	Martinez de la Torre	Tierra Blanca	Coatzacoalcos
RUTA 19	Taxco	Iguala	Chilpancingo	Acapulco	Tecpan de Galeana
RUTA 22	Autlan	Monterrey	Monterrey	Monterrey	Monterrey
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	
8	9	10	11	12	
RUTA 2	La paz	Cabo San Lucas			Guerrero
RUTA 3	Oaxaca		Tuxtepec		
RUTA 4	Puerto Escondido	Pinotepan			Putla
RUTA 6	Playa del Carmen	Cozumel		Chetumal	
RUTA 7	Palenque	Tenosique		La Villa	La Villa
RUTA 8	Cd. Juarez	Cd. Juarez	Chihuahua	Chihuahua	Parral
RUTA 10	Monclova	Saltillo	Tórreón		
RUTA 11		Nogales	Cananea		Caborca
RUTA 14	Matehuala	SLP	Rio Verde	Cd. Valles	
RUTA 15	Cuautla	Cuernavaca	Puente Ixtla		Quéretaro
RUTA 16	Celaya	San Miguel Allende		Ecatepec	Ecatepec
RUTA 18	Coatzacoalcos	San Andres Tuxtla	Cordoba	Orizaba	Poza Rica
RUTA 19	Zihuatanejo		Coacalco	Plaza Izcalli	
RUTA 20	Toluca		Cd. Altamirano		San Rafael
RUTA 21	Tula	Pachuca	Tulancingo		
RUTA 24	Puerto Vallarta	Tépic	Guadalajara	Guadalajara	Guadalajara
Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	
15	16	17	18	19	
RUTA 11	Hermosillo	Guaymas			
RUTA 12	Cd. Victoria	Cd. Mante	Tampico		
RUTA 13	Gomez Palacio	Durango		Zacatecas	Sombrerete
RUTA 18	Poza Rica	Cosamaluapa			
RUTA 23	Taxqueña	Miramontes	Santa Martha		
RUTA 24	Guadalajara	Cd. Gúzman			

Políticas de viaje.

Objetivo.

Estas políticas aplicarán para todo el personal y tienen como finalidad regular los gastos generados por los instructores o capacitadores en sus viajes.

Aspectos Generales.

- En caso de no apegarse a las políticas, la persona a la cual se le asignaron viáticos, deberá cubrir el monto total o sus excedentes.
- Se tendrán que entregar los comprobantes generados (boletos de avión, boletos de autobús, taxis con comprobantes, facturas de hospedajes, facturas de comida) en original.
- El traslado en avión se realiza cuando por vía terrestre este es mayor a 6 horas.
- Se paga lavandería por día a partir del quinto día de viaje.
- Todos los gastos deben tener un comprobante original (factura/ticket) y solamente en caso extremo de no obtenerlo, se deberá documentar en un "vale para gastos sin comprobante". Este documento deberá describir el concepto del gasto y ser autorizado por el jefe inmediato.
- Así mismo al finalizar el viaje, la persona que lo realizó tendrá 5 días hábiles como máximo para presentar el resumen y los documentos que amparen los gastos generados, en el formato conocido como "Formato de presentación de gastos".

- Si la capacitación es en el D.F., solamente se pagará por concepto de comida \$50 pesos y \$30 pesos para pasajes.

A continuación se presentan 2 cuadros resumiendo las políticas de viaje para las ciudades de frontera y el resto de la República.

Políticas para gastos dentro de la República.	
Hospedaje.	400
Alimentos.	130
Transportación.	50
Lavandería.	30
Teléfono.	10

Políticas para gastos en ciudades Fronterizas*.	
Hospedaje.	500
Alimentos.	150
Transportación.	80
Lavandería.	40
Teléfono.	10

- Se consideran como ciudades fronterizas Tijuana, Mexicali, Ciudad Juárez, Ensenada, Ciudad Acuña, Piedras Negras, Nuevo Laredo, Reynosa , Matamoros, Tapachula, Chetumal e incluiremos a algunas ciudades turísticas como Cancún , Islas mujeres, Acapulco, La paz, Cabo San Lucas, Puerto Vallarta, Puerto escondido, Bahías de Huatulco.

viaje deberá reintegrar el sobrante o si llegará a darse el caso de gastos justificados se le entregaría el monto a favor.

Todo este proceso deberá ser validado por personal de administración.

Se recomienda dotar de este formato a los instructores, tanto en papel como en forma electrónica en una hoja de Excel, para que día a día realice sus anotaciones y pueda entregar fácilmente su reporte.

Presupuesto del proyecto.

Éste se presenta con la finalidad de resumir todos los costos que se generarán y poder analizar su composición, visto de una forma sencilla, estos son los recursos con los que contaremos para hacer frente a este proyecto, se recomienda realizar todas las operaciones mediante transferencias bancarias electrónicas evitando manejar el dinero en efectivo.

Este presupuesto incluye lo siguiente:

- Presupuesto de viáticos.
- Presupuesto de material empleado.
- Presupuesto de participantes (donde se incluye el traslado de sucursal a sede ida y regreso).
- Presupuesto de sueldos personal interno y externo.

A continuación se presenta una tabla que resume estos aspectos.

Presupuesto general del proyecto.	
Presupuesto	
Viáticos	\$ 204,603
Material	\$ 48,210
Participantes	\$ 33,750
Sueldos	\$ 152,500
Monto Total	\$ 439,063

A continuación presentaremos los presupuestos detallados.

Presupuesto de viaje.

En este calcularemos cada ruta utilizando como base las políticas de viáticos, en caso de los boletos de avión se ha cotizado bajo tarifas comerciales, los boletos de avión los obtendremos con una agencia de viajes realizando un convenio para que nos consiga precios bajos y las tarifas mas bajas del mercado, estos serán pagados directamente por nosotros y únicamente daremos el dinero restante a los instructores.

Para tener un marco comparativo utilizaremos un promedio a nivel nacional desplegado en el **anexo 2**.

Presupuestos de traslados.

Este es el formato del presupuesto de viáticos por ruta, añadiremos todos los restantes en el **anexo 3**.

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 1								
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Telefono	Total
				Locales	Foraneos	De A		
29-Feb	D.F.	\$120	\$500	\$80			\$10	\$710
01-Mar	Ensenada	\$150	\$500	\$80	\$323	Tijuana/ensenada	\$10	\$1,063
02-Mar	Tijuana	\$150	\$500	\$80	\$323	Ensenada/Tijuana	\$10	\$1,063
03-Mar	Tijuana	\$150	\$500	\$80			\$10	\$740
04-Mar	Tijuana	\$150	\$500	\$80			\$10	\$740
05-Mar	Mexicali	\$150	\$500	\$80	\$323	Tijuana/Mexicali	\$10	\$1,063
06-Mar	Mexicali	\$120		\$80			\$10	\$210
		\$990	\$3,000	\$560	\$969		\$70	\$5,589

Boletos de avión	Fecha
D.F.-Tijuana	29-Feb
Mexicali D.F.	06-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$8,722**

Así mismo presentamos un cuadro con el resumen de los gastos de viáticos para la estancia de los instructores y los correspondientes a boletos de avión.

Resumen de gastos viáticos			
	Traslados Instructor	Áereos	Total
Ruta 1	\$5,589	\$3,133	\$8,722
Ruta 2	\$3,733	\$3,133	\$6,866
Ruta 3	\$9,145	\$0	\$9,145
Ruta 4	\$11,264	\$0	\$11,264
Ruta 5	\$5,309	\$3,133	\$8,442
Ruta 6	\$11,767	\$3,133	\$14,900
Ruta 7	\$8,215	\$3,133	\$11,348
Ruta 8	\$6,029	\$3,133	\$9,162
Ruta 9	\$5,309	\$3,133	\$8,442
Ruta 10	\$9,895	\$3,133	\$13,028
Ruta 11	\$8,212	\$3,133	\$11,345
Ruta 12	\$3,596	\$3,133	\$6,729
Ruta 13	\$4,586	\$3,133	\$7,719
Ruta 14	\$5,335	\$1,567	\$6,902
Ruta 15	\$9,885	\$3,133	\$13,018
Ruta 16	\$8,175	\$0	\$8,175
Ruta 17	\$4,972	\$0	\$4,972
Ruta 18	\$13,730	\$0	\$13,730
Ruta 19	\$7,218	\$0	\$7,218
Ruta 20	\$3,719	\$0	\$3,719
Ruta 21	\$4,109	\$0	\$4,109
Ruta 22	\$3,980	\$3,133	\$7,113
Ruta 23	\$560	\$0	\$560
Ruta 24	\$6,409	\$1,567	\$7,976
	\$160,741	\$43,862	\$204,603

Presupuesto material

El material a utilizar es el siguiente:

Material para el curso:	
• 10 Juego de tarjetas con cubierta de plástico Costo por Kit 50 pesos se mandarán a hacer 28.	= \$ 1,400
• Hojas para evaluación 2 (\$.30*2700).	= \$ 810
• Disco flexibles 3/2 20 discos * \$5.	= \$ 100
	<hr/>
	\$ 2,310
Material para participante:	
• Manual tamaño esquila pasta dura y engrapado. Costo \$7 pesos se editarán 2,700.	= \$ 18,900
• Tríptico de operación del sistema. Costo \$ 5 pesos editaremos 2,700.	= \$ 13,500
• Póster de consulta. Costo \$15 pesos editaremos 500.	= \$ 7,500
	<hr/>
	\$ 45,900

Desplazamiento de los participantes.

Es importante considerar los gastos de desplazamiento del participante, de su sucursal a la sede, estos recursos los cubriremos utilizando un reembolso a la comprobación.

Inicialmente el gerente de la sucursal proporcionará los recursos de la sucursal y tomará los recursos de la caja.

En promedio se considera 125 pesos por persona, al regresar del curso el empleado presentará sus boletos de traslado y comprobantes, así mismo reintegrará el monto

sobrante. Al finalizar los cursos del personal de cada sucursal, el gerente deberá enviar los gastos firmados de todos los empleados.

Contablemente a la salida el gerente registra el monto que tomo, al concluir los cursos registrará el reintegro de los recursos no utilizados y lo gastado quedará avalado por los boletos y contra recibos. El dinero gastado se registrará en el registro individual de la sucursal en el concepto de gastos de capacitación y este se reflejará en el estado de resultados de cada sucursal.

COSTO DE CAPACITACIÓN POR PARTICIPANTE

A) TRASLADO Y ESTANCIA DE PARTICIPANTE
DÍAS DE DURACIÓN DEL CURSO

1

CONCEPTOS	VALOR UNITARIO		COSTO POR CURSO
TRANSPORTE SEDE-SEDE-TRANSPORTE	\$ 20.0	diarios p.p.	\$ 20.0
TAXI HOTEL-TERMINAL O AEROPUERTO	\$ 120.0	p.p.	\$ 120.0
HOSPEDAJE	\$ 0.0	diarios p.p.	\$ 0.0
ALIMENTACIÓN (TRES ALIMENTOS)	\$ 0.0	diarios p.p.	\$ 0.0
SERVICIO DE CAFETERIA	\$ 0.0	diarios p.p.	\$ 0.0
MEDICAMENTOS Y CONSULTAS	\$ 5.0	por part.	\$ 5.0
	\$ 0.0		\$ 0.0
TOTAL			\$ 125.0

p.p. POR PERSONA

\$125 pesos por persona * 2700 personas a capacitar = 33,750.

$$\mathbf{\$125 * 2,700 = \$ 33,750.}$$

Cabe señalar que este presupuesto no incluye alimentos, debido al corto tiempo de la capacitación, en caso de incrementarlo y requerir la comida el costo promedio aumentaría.

Sueldos.

Se cuenta con 5 instructores de planta, ellos cuentan con un sueldo mensual, pero para completar la plantilla que necesitamos hay que reclutar 16 instructores temporales y poder cubrir todas las rutas.

Instructores Internos.

5 Instructores * \$8,500 mensuales = \$ 42,500.

Instructores externos.

11 Instructores * \$10,000 = \$ 110,000.

Contrato por proyecto y honorarios.

Otro factor a considerar es el costo de los sueldos de las personas a capacitar, de tal forma que podemos determinar un sueldo por hora para cada puesto y esto calcularlo. Para fines de este ejercicio no se tomará en cuenta este monto, pero si lo consideraremos en la siguiente tabla para fines demostrativos.

Total de empleados	2700	Costo por hora	Hora por curso	Transado	Total
Operadores	1,620	\$ 17	4	1	\$137,700
Gerentes	540	\$ 30	4	1	\$ 81,000
Servicios Financieros	540	\$ 28	4	1	\$ 75,600
					\$ 294,300

CALCULO	
(1620*17) *5 =	137,700
(540*30) *5 =	81,000
(540*28) *5 =	75,600
	294,300

Comparativo de gastos ejercidos vs. presupuesto .

Después de calcular los presupuestos y aún cuando no han sido ejercidos, realizamos un cuadro comparativo para demostrar que al adoptar políticas y mediante la presentación del plan maestro se puede reducir considerablemente los costos de la capacitación estableciendo lineamientos y estructurando de una forma coherente las sedes.

Los datos referentes a los gastos ejercidos fueron proporcionados por el departamento de capacitación y corresponden a gastos ejercidos el año pasado, corresponden al mismo número de sucursales y empleados, así mismo para que sea significativo se tomaron datos similares en cuanto al número de horas capacitadas.

Comparativos de gastos.			
Conceptos	Gastos ejercidos	Presupuesto proyectado	Diferencias
Viáticos	\$ 530,120	\$ 204,603	\$ 325,517
Material	\$ 110,150	\$ 48,210	\$ 61,940
Participantes	\$ 20,350	\$ 33,750	\$ -13,400
Sueldos	\$ 326,150	\$ 152,500	\$ 173,650
TOTAL	\$986,770	\$ 439,063	\$ 547,707

El único renglón donde encontramos una diferencia negativa (13,400) al comparar los gastos ejercidos del año pasado contra el presupuesto proyectado es en el concepto de los participantes, en este hay que considerar que el monto es menor debido a que el instructor se desplazaba a cada sucursal, mientras tanto en nuestro plan los participantes gastarán debido a su traslado a la sede de capacitación.

Aún con este concepto, las diferencias con el resto de los conceptos son significativas y viéndolo desde un punto de vista, con los recursos ejercidos el año pasado se podrían montar 2 capacitaciones con estas mismas características.

Una **anotación importante** es comentar que la capacitación anterior se llevo 3 meses y dos semana, utilizando 6 instructores y al realizar un comparativo con la capacitación que pretendemos realizar utilizando el plan maestro se realiza en 19 días con 16 instructores.

Manejo de convenios.

Es importante iniciar el manejo de convenio con proveedores, en este caso nos compete básicamente 2 convenios, el primero son los hospedajes de instructores y otro convenio a realizar es con los proveedores gráficos.

Contratación de Instructores

Puesto: Instructor Comercial.
Área: Recursos Humanos Depto : Capacitación.
Perfil. Instructores comerciales, experiencia en cursos bancarios y ventas. Manejo de Grupos.
Edad 23 en adelante.
Disponibilidad inmediata. Trabajo temporal 30 días.
Escolaridad: Psicólogo, Administrador.
Sexo: Indistinto.

Se solicitará anuncios en los principales periódicos y preferentemente viva en el D.F.

Se incluye en el **anexo 4** el perfil completo del Instructor.

Reunión preliminar.

Se llevará a cabo una reunión con todo el personal de capacitación, en la cual se planteará la forma en que se darán el curso, se analizará el tema, las técnicas a utilizar y se darán los por menores.

En esta sesión se aprovechará para resolver todos los problemas referentes a la asignación de rutas, el empleo del material, se proporcionará el día para la entrega de los materiales y los boletos de avión al que corresponda.

La orden del día será.

Orden del día.	
Presentación.	()
Objetivos de capacitación.	()
Perfil del personal capacitado.	()
Presentación de guías didácticas.	()
Presentación de materiales.	()
Entrega de Políticas de gastos.	()
Controles (listas de asistencia).	()
Aplicación de evaluaciones (forma y peso).	()
Fijar día y hora de entrega materiales.	()

Materiales utilizados.

Se hará una presentación y se explicarán uno a uno los materiales, así mismo todos sus componentes aclarando todas las dudas que surjan en el momento.

Guías didácticas.

Se entregará cada una por puestos explicando su uso, el manejo de la técnica y los recursos.

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

Gula Didáctica

DIRIGIDO AL PUESTO DE: OPERADOR

OBJETIVO PARTICULAR: El participante será de capaz de operar el sistema ADN, para registrar operaciones cuando el pago sea con tarjeta.

DURACIÓN TOTAL: 4 hrs.

⊕	⊕	CONTENIDO	ESTRATEGIAS ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS
	10	Presentación e integración grupal. Objetivo Particular Lista	- Técnica explicativa	- Personificadores plumones
	5	Definición de tarjetas de crédito	- Preguntas dirigidas	Presentación rotafolio.
	5	Definición de tarjetas de débito.	- Preguntas dirigidas	Presentación / rotafolio
	10	Entrega de tarjetas	- Preguntas dirigidas ¿aceptarían estas tarjetas?	Tarjetas de crédito plastificadas.
	60	Conceptos básicos de Tarjeta de Crédito	- Presentación expositiva	Presentación Tarjetas_crédito.ppt Power point/pc/tv
	10	Entrega de tarjetas	- Preguntas dirigidas.	Tarjetas de crédito plastificadas
	5	Prevención de Fraudes	- Expositiva	Video/tv.
			-	-

50	Políticas del grupo	- Técnica expositiva	- Archivo políticas T.C./power point/pc/tv
90	Manejo del Sistema		
	Opción Anticipos y enganches Opción Saldo actual Opción Lectura de caja Trasposos y recepción a caja principal Vouchers a Caja anclada Entrega de de vouchers a tesorería.	- Expositiva	- Sistema o en su caso emulador en power point/pc/tv.

Lista de asistencia.

Se entregará una lista por cada curso a impartir.

Dirección General de Recursos Humanos
Gerencia de capacitación.

Curso _____

Fecha _____ Sede _____

Registro de asistencia					
	Nombre	No. de empleado	No. De sucursal	Nombre de Sucursal	Calificación
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Se les proporcionará un disco con el archivo por si desean capturar la información durante el viaje, al finalizar la capacitación cada instructor será responsable de entregar estas listas , ya que con esta información se concentrará para saber el número de participantes asistentes , sus zonas , puestos , nombres y presentar un análisis final del evento.

Evaluación de conocimientos.

Se le entregará dependiendo el número de participantes que capacitará.

Evaluación de tarjetas de crédito

Señala el inciso correcto y contesta las preguntas en la hoja de respuestas. No rayes esta evaluación.

1. En la empresa se reciben las siguientes tarjetas:
 - a) **Tarjetas de crédito y débito**
 - b) Sólo tarjetas de bancos internacionales
 - c) Sólo tarjetas de débito
2. Para solicitar autorización de las tarjetas se requiere:
 - a) Efectuar una llamada al centro de autorización del Banco.
 - b) Deslizar la tarjeta en el teclado y esperar respuesta.
 - c) Elaborar un voucher "planchando" la tarjeta.
3. ¿Qué tipo de identificación se solicitará al cliente para que pueda efectuar su pago con tarjeta?
 - a) Credencial escolar o licencia de manejo
 - b) Cartilla militar y tarjeta de identificación (ID)
 - c) Credencial de elector o pasaporte vigente
4. Para efectuar una operación con tarjeta, el tarjeta habiente debe presentar lo siguiente:
 - a) Identificación oficial vigente ,su tarjeta y su presupuesto de venta
 - b) Cualquier identificación, su tarjeta y autorización del gerente
 - c) Cualquier tarjeta bancaria, su identificación y la autorización del banco
5. Si al deslizar la tarjeta de un cliente, la respuesta es negativa debemos:
 - a) Intentar hablar al Banco
 - b) Pasarla tantas veces, hasta que se autorice
 - c) Solicitarle al cliente otra forma de pago u otra tarjeta
6. Las tarjetas VISA inician su numeración con:
 - a) Cualquier dígito
 - b) Con 4

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

c) Con 5 si es débito y 4 si es crédito

7. ¿Cuántos pagarés emite el sistema en cada operación con tarjeta?

- a) Dos para el cliente y uno para Elektra.
- b) Uno para el cliente y otro para tesorería.
- c) Todos los que sean necesarios

8. Si cancelamos una venta pagada con tarjeta debemos:

- a) Regresarle inmediatamente su dinero en efectivo al cliente , darle su comprobante de la devolución e indicarle que en un plazo de 5 días el banco le dará su cancelación
- b) Entregarle un comprobante de cancelación e indicarle que su efectivo le será abonado en su cuenta o devuelto en efectivo en un plazo no mayor a 7 días
- c) Indicarle que acuda al banco que le emite el plástico para que solicite que el monto le sea abonado a su cuenta

9. ¿Cuál es el procedimiento que debe seguir tu gerente con los pagarés?

- a) Guardarlos un día y destruirlos para evitar papeleos con el banco
- b) Archivarlos en tienda permanentemente hasta que Auditoría llegue a revisarlos
- c) Enviarlos a tesorería a través de mensajería en el día que corresponda

10. ¿ En qué condiciones deben encontrarse los pagarés?

- a) Engrapados, sin ralladuras ni borrones y firmados con tinta negra
- b) Sin maltrato y firmados con cualquier color de tinta
- c) Engrapados junto con el comprobante de la venta

11. ¿Cuáles son los documentos que debe presentar el cliente para solicitar una cancelación?

- a) Su identificación oficial, su comprobante de pago y la autorización del gerente
- b) Su identificación oficial, su comprobante del pago, su tarjeta y su pagaré
- c) Cualquier identificación, el documento de cancelación, su pagaré y su tarjeta

12. Menciona cinco medidas de seguridad de una tarjeta de crédito VISA

13. Menciona cinco medidas de seguridad de una tarjeta de débito

14. Escribe el concepto de tarjeta de crédito

Con la finalidad de hacer más ágil el proceso de evaluación de conocimientos, se proporcionará una hoja de respuestas, que ayuda al instructor a obtener con facilidad los resultados. En la reunión preliminar se analizan los resultados de esta forma se unifican y el instructor puede tener un formato con los resultados.

Hoja de respuestas.

Nombre: _____ **Puesto:** _____

No. de empleado: _____ **Sucursal:** _____

Fecha: _____ **Instructor:** _____

No.	a	b	c
1.	○	○	○
2.	○	○	○
3.	○	○	○
4.	○	○	○
5.	○	○	○
6.	○	○	○
7.	○	○	○
8.	○	○	○
9.	○	○	○
10.	○	○	○
11.	○	○	○

12. _____

13. _____

14. _____

Seguimiento.

Se le pedirá al instructor comunicarse diariamente al final del día o en su defecto minutos antes de iniciar su capacitación, esto con la finalidad de reportar el número de participantes, algún problema que surja, las calificaciones y nombres de ellos, la lista será enviada vía fax.

Este reporte nos ayudará a generar un control de asistencias del instructor y de los participantes, así mismo conoceremos el número de empleados capacitados por día, sus calificaciones, las sucursales asistentes y los problemas en caso de presentarse.

A la llegada el instructor deberá capturar esta información en el formato de lista (hoja de Excel), esto con la finalidad de tener una base de datos del evento y poder manipularla para extraer información y estadísticos.

CONCLUSIONES

El haber implementado el plan maestro, da la posibilidad de tener paso a paso como se puede establecer los criterios para ir estructurando un plan lógico que convenga a la empresa y a los fines que esta persigue con sus capacitaciones. Este plan se puede ajustar en tiempo y espacio, la experiencia y la pericia de quien se encargue de manejarlo le exigirán estas modificaciones.

Así mismo el manejo de diversas técnicas y aplicarlas correctamente en el aula ayudará a los nuevos instructores a tener una idea de su aplicación y explorarlas, de esta forma arriesgarse innovar por el bien de la educación.

El diseño del plan maestro permitió conocer diversos puntos de vistas de diferentes autores y confrontarlo con la experiencia práctica, de esta forma es importante considerar que siempre es necesario tener la base documental y sustentar todo trabajo y nutrirlo con diferentes enfoques.

Queda demostrada la hipótesis, ya que se incremento la productividad al desarrollar el plan maestro, anteriormente el capacitar todas las sucursales se hacia en más de tres meses utilizando 6 instructores; ahora con el plan maestro se realiza en 19 días con 16 instructores.

Así mismo, el crear rutas concentrando las sucursales en una sede e implementar las políticas de gastos, permitió reducir considerablemente los gastos que se estaban realizando en capacitaciones anteriores (ver cuadro **Comparativo de gastos**).

RECOMENDACIONES

Previendo el crecimiento y la constante rotación del personal se recomienda lo siguiente:

- Pulir el plan maestro, a la llegada de los instructores tomar sus comentarios sobre distancias y detalles que se dieron en sus capacitaciones, de tal forma que esta experiencia nos servirá para redireccionar algunos aspectos de costo, traslado y comodidad para los participantes y aplicarlo en la siguiente capacitación.
- Invertir en adaptar las sedes para que sean cómodas, ya que debido a lo rápido que se implementó el plan las salas no contaban con sillas, pizarrón, proyector; en sí los elementos necesarios para trabajar cómodamente.
- Crear una estructura de Recursos Humanos (RH) local para concentrar y reportar a un RH central las bajas y altas de empleados, así mismo crear una base de datos por zona.
- Para dar la bienvenida a sus nuevos empleados se puede adoptar el mentoring utilizando, para esto la estructura de RH local. Ellos coordinarían el mentoring por medio de un check sobre los aspectos vistos.
- Iniciar con capacitación a la distancia, utilizando material impreso y posteriormente realizar algunos desarrollos en multimedia. Este material lo desarrollará un departamento de diseño instruccional (de nueva creación).

BIBLIOGRAFÍA.

- Banco Internacional**, "Manual de Formación de Instructores Empresariales" México Primera Edición 1992
- Bridget N. O'connor**, "Training for organizations" Ed South-Western Second Edition Estados Unidos 2002.
- Berk,R.A.**, "Performance Assesment: methods and Aplications". Baltimore: John Hopkins Ed. 1986.
- Burbano Ruiz Jorge y Ortiz Gómez Alberto**, "Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos", Ed. Mc Graww Hill Santafé de Bogotá 1995.
- Casas I. Barol Joseph**, "Cómo Reclutar y seleccionar el personal "Editorial de Vecchi S.A. Barcelona 1988.
- Colvin Clak Ruth**, "Manual del participante para la planeación Desarrollo y evaluación de capacitación" 2ª Edición México 1998.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Décima Edición 2004.
- Ramírez del Río Antonio**, "Valoración de la Formación "Editorial Griker & Asociados Madrid 1997.
- Ramírez Cavaza César**, "Vicio y virtudes de la capacitación." Ed Pac, S.A. de aC.V. Segunda Edición México 1997.
- Reza Trosino, Jesús Carlos**, "El ABC del Administrador de la Capacitación." Ed Panorama México, 1995.
- Reyes Ponce ,Agustín**, "Administración Teórica y Práctica." Segunda Parte. Ed Noriega Limusa , México 1983.
- Rosa María Gelpi , Francois Julián Labruyére**, "Historia del crédito al consumo. Doctrinas y practicas" Ediciones Peninsular Madrid 1998.
- Robinson P. Rigg.**, "Sistemas y métodos audiovisuales" Ediciones Deusto Bilbao 1974.
- Rossett, A.**, "Training Needs Assessment." Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology 1987.

Kirkpatrick,D.L., "Evaluating Training Programs : The four Levels", San Francisco: Berrett_Koehler Publishers. Inc 1994.

Mc Geheer, William y Paul Trayer W., "Capacitación, adiestramiento y formulación profesional." Limusa México1997.

Microsoft Corporation, Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2002.

Ley Federal del Trabajo, Décima primera edición 2004, Ediciones fiscales ISEF,S.A.

Web biografía.

Dirección.

<http://colombia.indymedia.org/news/2003/07/4774.php>

Fuente: Universidad de Los Andes, Facultad de Derecho.

<http://colombia.indymedia.org/news/2003/07/4774.php>

Fuente: Universidad de Los Andes, Facultad de Derecho.

http://www.areasrh.com/coaching/verdad_coaching.htm

<http://www.bb.com.mx/article/articleviw/37/1/7>

<http://www.condusef.gob.mx/comisiones/banco-internet.htm>

Anexo 1.

Base de datos de las sucursales.

TIENDA	DOMICILIO TIENDA		CIUDAD	CP	CIUDAD	ESTADO
	CALLE	COLONIA				
TICHONPULA	Av. Nacional Esq. Con Palmas SIN	Cd. Chicomula	5600	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TLAJAIECAIBEC	Av. López Portillo Esq. Cuahimac	Cd. Cpe Victoria	5800	Ecatepec	Ecb De México	
TQUAUITLAN	Av. 16 de Septiembre No 115	Cd. Centro	5600	Cuauhtlán	Ecb De México	
TECAIBEC	Via Morelos NO 64 (Circul 5)	Cd. El Atolito	5800	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TECAIBEC2	Av. Adolfo López Mateos No 1	Cd. San Cristóbal Centro	5800	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TITEPEJ DEL RIO	México Campo No 7B	Cd. Nohetep	4685	Tepic del Rio	HIDALGO	
TITZAYUCA	Av. Juárez Norte No 15	Cd. Centro	4680	Tizayuca	HIDALGO	
TQUAUITLANCIROMFO	Av. 16 de Septiembre No 10B	Cd. Centro	5600	Cuauhtlán	Ecb De México	
TTUA	5 de Mayo No 15	Cd. Centro	4680	Tlaxiaco de Alarcón	HIDALGO	
TECAIBEC VAMOBLOS	Via Morelos No 40	Cd. El Atolito	5800	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TVALAS DELAHOENDA	Av. Lázaro Cárdenas #388 Local A/NO1	Cd. Villas de la Hda	5929	Atzacapan	Ecb De México	
TATZAPANCI ZARAGOZA 1	Avenida Lázaro No 232 Local A	Cd. Centro	5290	Atzacapan de Zaragoza	Ecb De México	
TNALCAPAN	Calle Estacas No 2	Cd. San Bartolo	5300	Nauzacapan	Ecb De México	
TRAZAZOALI	Calle Sur 3 S/b Arda 2	Cd. Centro	5400	Cuauhtlán Izcalli	Ecb De México	
TNALCAPAN I ESTACAS	Av. Estacas Esq. Universidad Local 123	Cd. San Bartolo	5300	Nauzacapan	Ecb De México	
TIZOALI INFORMÁTICA	Calle Sur 3 S/b Arda 2	Cd. Centro Urbano	5400	Cuauhtlán Izcalli	Ecb De México	
TATZAPANCI ZARAGOZA 2	Carretera Villa Nieves Ponero SIN	Cd. Fracc. Esmeralda	5298	Atzacapan de Zaragoza	Ecb De México	
TOGSALEMAN	Calle Puerto Acazulco No 40	Cd. Casas Aleman	7800	México	DF.	
TMEICOLARAZA	Calle No 14 Locales A y B	Cd. Guadalupe Victoria	7790	México	DF.	
TLAVILLA 1	AV. Miraflores No 8	Cd. Tepic y Churguiles	7020	México	DF.	
T MARTIN ORRERA	Av. Martín Carrera No 149	Cd. Martín Carrera	7000	México	DF.	
TQUAIBEC	Calle Luertiro Rosas No 1	Cd. Cuajepac Barrio Alto	7100	México	DF.	
TSAN FELIPE DE JESUS	Av. Dolores Hidalgo Lde 3 Mz 152	Cd. San Felipe de Jesús	7510	México	DF.	
TLAVILLA 2 GARRIDO	Calle Carrizo No 8	Cd. Aragón	7000	México	DF.	
TCENTENARIO	Av. Centenario No 20B	Cd. Atzacaco	7000	México	DF.	
TICOMAN	Av. Ticoman No 2115	Cd. Ticoman	7300	México	DF.	
TOUZACA DE GUADALUPE	Calle de Guadalupe No 161	Cd. Vallejo	7800	México	DF.	
TRAZA ORENIE	Av. Eclab Miraflores No 1623 Anexo "A" Local AN2	Cd. El Coyo	7400	México	DF.	
TRINIDAD AIBENCO	Juárez No 209	Cd. Barrio San Miguel	5200	San Mateo Atenco	Ecb De México	
TPYCHCA 2 ALAMDA	Guerrero No 700	Cd. Centro	4600	Pachuca	HIDALGO	
TPYCHCA 1 AIBIR NURIE	Guerrero No 725	Cd. Centro	4600	Pachuca	HIDALGO	
TPYCHCA 3 INDEPENDENCIA	Paseo Independencia No 116A	Cd. Centro	4600	Pachuca	HIDALGO	
TNAQUILPAN	Plaza Juárez No 3	Cd. Centro	4630	Imiquilpan	HIDALGO	
TACKAPAN HIDALGO	Av. Zaragoza No 10	Cd. Centro	4600	Acapulcan	HIDALGO	
TTULANCINGOCUALIHUAM	Cuahuimac Sur No 104	Cd. Centro	4680	Tlaxianguip	HIDALGO	
TTULANCINGO	Av. 21 de Mayo Sur No 127	Cd. Centro	4680	Tlaxianguip	HIDALGO	
TRAZA ARJUN	AV. Héro González No 120 Local 246	Cd. Financiera de Aragón	5620	Aragón	Ecb De México	
TSANAGUIN	Av. Lourdes No 81	Cd. Nuevos pases de San Agustín	5830	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TSANAGUIN 2	Via Morelos No 380	Cd. Sta Clara	5840	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TSANAGUIN 3 DEMARCOS	Av. Jardines de Morelos SIN	Cd. Jardines de Morelos	5800	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TSANAGUIN 4	Av. Lourdes No 98	Cd. San Agustín	5830	Ecatepec de Morelos	Ecb De México	
TVALLECLADALIFE	Av. Carlos Héro González Mz 20	Cd. Garzas	5620	Ecatepec	Ecb De México	
T PROGRESO NACIONAL	Av. Progreso Nacional No 190	Cd. Progres Nacional	7600	México	DF.	
TELMQUINTO 1	Calle de San Esteban No 121	Cd. San Esteban Huixtlaquaco	5860	Nauzacapan	Ecb De México	
TELMQUINTO 2 ORCUTOM	Cirujal Margaritas No 156	Cd. Jardines del Mirito	5830	Nauzacapan	Ecb De México	
TCOZACO	Via López Portillo No 79	Cd. Villas de las Flores	5570	Ocozacaco	Ecb De México	
TVALLE DE OCOZACAPAN	Av. Morelos No 200	Cd. Valle de Ocozaco	5660	Nauzacapan de Juárez	Ecb De México	
TKOZACA	Juárez Sur No 113	Cd. Centro	5000	Toluca	Ecb De México	

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

TICLICAMINDEPENDENCIA	Av Independencia No 302 Cie	Cd. Centro	5000	Toluca	Ecb De México
TICLICAMBRACADUJAREZ	Isidro Fabala No. 702	Cd. Valle Verde	5090	Toluca	Ecb De México
TICLICAZTOLLOCAN	Felipe Bamosabal # 102	Cd. Valle Verde	5040	Toluca	Ecb De México
TICLIFERAFORREFORMA	16 de Septiembre #24	Cd. Centro	7600	Querétaro	Querétaro
TICLIFERAFORGZARRAGOZA	Ave Zaragoza #33	Cd. Centro	7600	Querétaro	Querétaro
TICLIFERAFORJUAJEZ	Juaréz #80	Cd. Centro	7600	Querétaro	Querétaro
TICLIFERAFORCORREGIDORA	Prologación Corregidora #469	Cd. El Cambo	7610	Querétaro	Querétaro
TSANJUANDEL RIO	Av. Guerrero 16-18	Cd. Centro	7600	San Juan del Río	Querétaro
TICLIFERAFOR EL TINIERO	Av. Revolución Esquina con Av. del Sid Local 2B	Av. Del Sid	76104	Querétaro	Querétaro
TSANJUANDEL RIO	Hidalgo No 12	Cd. Centro	7600	San Juan del Río	Querétaro
TMDCOCY SANJALLOA	Av. Santa Lucia No 816	Cd. Oliver del Corde	1400	México	DF
TMDCOCY IREACILCOON	Av. Revolución No 900	Cd. México	3910	México	DF
TCAMINOASANIJAIE	Calz. Santa Fe No 46A	Cd. Paraiso	1100	México	DF
TMDCOCY MCLELANCIB	Miguel Argal No 6	Cd. México	3910	México	DF
TSANJALLOA	Av. Santa Lucia No.3000B	Cd. Ampl. Pío	1250	México	DF
TTACUBAYAREACILCOON	José Martí No 6	Cd. Tacubaya	11800	México	DF
TICLIMILPAPANAMIDND	Padres No 68	Cd. Nuevada Cuajimalpa	5100	México	DF
TLASACULAS	Calz. Las Águilas No 731	Cd. Las Águilas	1700	México	DF
TSANIJAIE	Av. Vasco de Quiroga No. 1804	Cd. Santa Fe	1210	México	DF
TICLIMILPA	Campo No 90	Cd. Cuajimalpa	5100	México	DF
TTACAZAFORZALCO	Av. Balseiro Dominguez No 201	Cd. Acapatzaco Centro	2000	México	DF
TMERODDCHIDLGO	D. Arce #30	Cd. Dolores	6720	México	DF
TIBALDERAS	Artículo 123 #97 Esq. Balderrás	Cd. Juárez	6700	México	DF
TFRAYSERVANDO	F. Servando Teresade Mer #403	Cd. Mil Buitena	15800	México	DF
TTACUBA1MEXCOTACUBA	Calz. México Tacuba No 666	Cd. Tacuba	11410	México	DF
TJANICA	Sur 75A #175	Cd. Artes Graficas	15600	México	DF
TLAQUILLA1	Rep. De Héroles # 19	Cd. Centro	6700	México	DF
TCLERFERO	Mexcala # 114	Cd. Guerrero	6300	México	DF
TRINOSJAREZ2	Rep. Del Salvador # 19	Cd. Centro	6300	México	DF
TSANRFAEL SHULTZ	Miguel Shultz No 9	Cd. San Felipe	6470	México	DF
TAZAFORZALCO2	Av. Acapatzaco No 588	Cd. Centro	11870	México	DF
TCLAYANMRELOS	Morales # 104	Cd. Centro	3600	Olaya	GUANAJUATO
TVALLEDESANTIAGO	Manuel Otilacab No 90-92	Cd. Centro	3900	Valle Spto	GUANAJUATO
TAFRSEDELGRANDE	Guadalupe Victoria No 101	Cd. Centro	39160	Apasco del Grande	GUANAJUATO
TCLAYA1PORTALGRO	Portal Guerrero No 105A	Cd. Centro	3600	Olaya	GUANAJUATO
TCLAYAZ2MANUEL DOBLADO	Manuel Otilacab No 107	Cd. Centro	3600	Olaya	GUANAJUATO
TCLAYAZ3ANTONORLAZA	Antonio Plaza No 317	Cd. Vergel	3608	Olaya	GUANAJUATO
TJAJENTINOROSAS	Portal Amado Nervo No 109	Cd. Juverino Rosas	3690	Juverino Rosas	GUANAJUATO
TSALVATIERRA	Campo No 517	Cd. Centro	3600	Salvatierra	GUANAJUATO
TAFRSEDELALTO	Calle 5 de Mayo No 109A	Cd. Centro	3600	Apasco El Alto	GUANAJUATO
TTACLENA1	AV. TACLENA #246	CUHUACAN	9800	MEXICO	DF
TSANIAMRTHAACATITLA	CALZ. IGNACIOZARRAGOZA #3046	SANIAMRTHAACATITLAN	9470	MEXICO	DF
TTILALUC1	AV. TILALUC #17	BARRIOLOS REYES	10300	MEXICO	DF
TMETROLAURISINA	CALZ. BEMTAIZAPALAPAN # 1806	BARRIO SAN MIGUEL	9800	MEXICO	DF
TTILALUC	AV. TILALUC #5374	BARRIO DE GUADALUPE	9780	MEXICO	DF
TSANLORENDO	AV. SANLORENDO #299	COL. CERRO DE LA ESTRELLA	9800	MEXICO	DF
TMETROFENON	CALZ. IGNACIOZARRAGOZA #2619	SANIAMRTHAACATITLAN	9700	MEXICO	DF
TRAZAZALALCO	CALZ. IGNACIOZARRAGOZA #3254	SANIAMRTHAACATITLA	9780	MEXICO	DF
TTACLENA 2	AV. TILALUC #771	SANFCO. CUHUACAN	9800	MEXICO	DF
TSANANTONOTECOMTL	AV. MORELOS #85	SANANTONOTECOMTL	12000	MEXICO	DF
TMILALUCNELBA					
TZARRAGOZA1RUEBLA	CALZ. I. ZARRAGOZA 716A	RUEBLA	8100	DSITRITOFEDERL	Ecb De México
TMOD PANITILAN	CALLE SIETE 27	AGRICOLA PANITILAN	8100	DSITRITOFEDERL	Ecb De México
TIGNACIOZARRAGOZA2	CALZ. IGNACIOZARRAGOZA 774	AMACONVIL	15400	DSITRITOFEDERL	Ecb De México
TMICARULLAPAN	MORELOS N023	CENIFRO	9000	CALFUALPAN	TLAXCALA
TATLIDCO	MANUEL AMACONVIL D056	CENIFRO	7400	ATLIDCO	RUEBLA
TSANMARTIN TEMELLON2	INDEPENDENCIA DREN01	CENIFRO	7400	SANMARTIN TEMELLON	RUEBLA
TMIFRIZCO	AQUILES SERDAN 402	CENIFRO	9000	AFRIZCO	TLAXCALA
TMILAYOLA	BULEVARD TEREBINTENO 6	CUATROSENORIOS	9000	TLAYOLA	TLAXCALA
TATLIDCO 2	NICOLAS BRAUNO 1	CENIFRO	7400	ATLIDCO	RUEBLA

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

TZACATLAN FUEBLA	COMFOND 8	CENTRO	7390 SAN MARTIN TEAMBELL	FUEBLA
TIH-LAMPANILA	AV. JUAREZ SUR 305	CENTRO	9000 HUANIPANILA	TLAXCALA
TMSANTA ANA CHAUTEMPAN	IGNACIO ROSA NORTE 51 ESQ. CENT	CENTRO	9000 SANTA ANA CHAUTEM	TLAXCALA
T SAN MARTIN TEAMBELL ON	16 DE SEPTIEMBRE SUR 210	CENTRO	7400 SAN MARTIN TEAMBELL	FUEBLA
T MARZACO HIDALGO	HIDALGO SUR NO 102 CCL. CENTRO, ARZACO	CENTRO	9000 ARZACO	TLAXCALA
T TENOCCO 1 BRAVO	AV. NICOLAS BRAVO NO 1	CENTRO	55100 TENOCCO	Edo De Mexico
T CHICONCUJC	FREY LINGA OON PALMAS SINESQ. JUANCILE	SAN PEDRO	55270 CHICONCUJC	Edo De Mexico
T TENOCCO JUAREZ	AV. JUAREZ NO. 10	CENTRO	55100 TENOCCO	Edo De Mexico
T CD. ALTAMIRANO	ANTONIO CASTILLO #105	CENTRO	4050 CD. ALTAMIRANO	GUERRERO
T CHILPANCIAGO 1	AV. JUAN ALVARO #19	CENTRO	3000 CHILPANCIAGO	GUERRERO
T TAVO 2	LUIS MONTES DE COA #1	CENTRO	4050 TAVO	GUERRERO
T IGUALA 2	ALDAMA #2 ESQ. CALEANA	CENTRO	4000 IGUALA	GUERRERO
T IGUALA 1	AV. MORELOS #6	CENTRO	4000 IGUALA	GUERRERO
T TAVO 1	AV. DE LOS PLATEROS #123	CENTRO	4050 TAVO	GUERRERO
T CHILPANCIAGO 2	AV. INSURGENTES #11	CAMINOS	3070 CHILPANCIAGO	GUERRERO
T HUEYAMO	AV. NIÑO FLORES #11 ESQ. L.C.	CENTRO	6190 HUEYAMO	MCH-DACON
T TELCLOAPAN	TLURICE #2	CENTRO	4040 TELCLOAPAN	GUERRERO
T CHILAPA DE ALVAREZ	AV. REVOLUCION #86	CENTRO	4100 CHILAPA	GUERRERO
T ARCEJA	CALLE FCO. ARCES N	CENTRO	9000 ARCEJA	GUERRERO
T CD. ALTAMIRANO 2	AV. LAZARO CARDENAS RINGARIBATO #211 A	CENTRO	4050 CD. ALTAMIRANO	GUERRERO
T MIRAMONTES	AV. CANAL DE MIRAMONTES NO. 207	GRANDES	4900 MEXICO	DF.
T SAN ANGE 1 DR GALVAN	DOCTOR GALVEZ NO. 17	SAN ANGE	1000 MEXICO	DF.
T SAN ANGE 2	REVOLUCION NO. 1775	SAN ANGE	1000 MEXICO	DF.
T CONFERRAS 2 CORONA DEL	AV. CORONA DEL ROSAL NO. 1015	QUAUTEMOC	10300 MEXICO	DF.
T AV. AZTECAS	AV. AZTECAS NO. 988 LTS 6 Y 7	AJLCOO	4300 MEXICO	DF.
T AJLCOO	CALLE TETRAPOXO-DALBON NO. 55	HEROES DE PADERNA	4200 MEXICO	DF.
T SAN TO DOMINGO DF.	LUJAN NO. 79	REDREGAL DEL STO. DOMINGO	4380 MEXICO	DF.
T MXO-HMLCO 16 SEPTIEMBRE	AV. 16 DE SEPTIEMBRE NO. 54	BARROBLEN	10300 MEXICO	DF.
T VILLA CLUMICA	AV. INSURGENTES NO. 3689	MIGUEL HIDALGO	14000 MEXICO	DF.
T MXO-HMLCO MORELOS	AV. MORELOS NO. 99	BARRO DEL ROSARIO	10300 MEXICO	DF.
T SAN PEDROMARTIR	CARR. FED. MEXICO-QUERNAVACA NO. 5800	SAN PEDROM	14600 MEXICO	DF.
T CONFERRAS 1 POTRERILLO	AV. ROSARIO NO. 55	FUEBLONLEVO	10540 MEXICO	DF.
T COPILO	AV. UNIVERSIDAD NO. 1935	OKTORILOO	4310 MEXICO	DF.
TMXO-HMLCO DIVISION DEL NIE				
T TLAXA	OLZACA DE TLAPAN #468	BOSQUES DE TETLAVELLA	4730 MEXICO	DF.
T HUACHINANGO	GUERRERO 14 ESQ. NICOLAS BRAVO	CENTRO	73100 HUACHINANGO	FUEBLA
T FOZARICA 2 RUJZ	BLVD. RUJZ CORTINEZ 109	FLORES MARGON	9000 FOZARICA	VERACRUZ
T TLAPAN	AV. MORELOS 15	ZONA CENTRO	9000 TLAPAN	VERACRUZ
T TLAPAN QUALCAN	AV. QUAUTEMOC 232	DEL VALLE	9000 TLAPAN	VERACRUZ
T FOZARICA VER	BLVD. ADOLFO RUJZ CORTINEZ 2305	LAZARO CARDENAS	9000 FOZARICA	VERACRUZ
T FOZARICA TIHUATLAN	BLVD. LAZARO CARDENAS 1200	27 DE SEPTIEMBRE	9000 FOZARICA	VERACRUZ
T FOZARICA 1 CEBERA	AV. 6 NTE Y 10 ORIENTE	CEBERA	9000 FOZARICA	VERACRUZ
T PAPANILA	5 DE MAYO ESQ. REFORMA	CENTRO	9040 PAPANILA	VERACRUZ
T FOZARICA COLEGIO MILITAR	HEROICO COLEGIO MILITAR	CENTRO	9000 FOZARICA	VERACRUZ
T XONCATIPEC	AVE. XONCATIPEC 1883	LAZARO CARDENAS	7230 FUEBLA	FUEBLA
T FUEBLA 5 NTE	5 NORTE 1401	CENTRO	7200 FUEBLA	FUEBLA
T FUEBLA 5 MAYO	AVE. 5 MAYO ESQ. LOCAL GYH	CENTRO	7200 FUEBLA	FUEBLA
T FUEBLA 1 CENTRO	AVE. REFORMA 340	CENTRO	7200 FUEBLA	FUEBLA
T TEB-LUACAN 1	3 ORIENTE 305 LETRAB	CENTRO	7500 TEB-LUACAN	FUEBLA
T FUEBLA 3A NORTE	3 NORTE 1403	CENTRO	7200 FUEBLA	FUEBLA
T FUEBLA 4 BOLIVARD NORTE	BLVD. NORTE 3020	AUFORA	7000 FUEBLA	FUEBLA
T FUEBLA 5	2 PTE 3103	AMCR	7240 FUEBLA	FUEBLA
T TEB-LUACAN 2	3 NORTE 107	CENTRO	7500 TEB-LUACAN	FUEBLA
T FUEBLA 2 FUOR	8 ORIENTE 6	CENTRO	7200 FUEBLA	FUEBLA
T YAUTEPEC	JARDIN JUAREZ No. 14	CENTRO	6270 YAUTEPEC	MORELOS
T QUJULA 3	LOS BRAVO ESQ. EFFREM TAMERAS N	CENTRO	6240 QUJULA	MORELOS
T QUJULA	CONSTITUCION DEL 57 No. 301	CENTRO	6300 QUJULA	MORELOS
T QUJULA 1	No. REBELION No. 18	EMILIANO ZAPATA	6244 QUJULA	MORELOS
T ZACATEPEC	AV. LAZARO CARDENAS No. 15	CENTRO	6280 ZACATEPEC	MORELOS
T ZILCARDE MATAMOROS	INDEPENDENCIA No. 1	CENTRO	7400 ZILCARDE MATAMOR	FUEBLA

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

T.QUJUILA2	VALERIO TRUJANO 73	CENITRO	62740	QUJUILA	MORELOS
TEMLIANO ZAPATA	NO REBECCON 101	CENITRO	62760	EMILIANO ZAPATA	MORELOS
T.QUERNAUACA 1	AV/ MORELOS 209	CENITRO	62800	QUERNAUACA	MORELOS
T.QUERNAUACA 2 CHILTEPE	AV/ PLAN DE AYALA ESQ. RINERA CRESPO	SATELITE	62460	QUERNAUACA	MORELOS
T.QUERNAUACA 4 R.L.	AV/ PLAN DE AYALA ESQ. LA ESTACION	AMATITLAN	62410	QUERNAUACA	MORELOS
T.QUERNAUACA 5 INBU	INGURGIENTES NO 3	VILLAS DEL DESCANSO	62570	JUITEPEC	MORELOS
T. TEMICO	EMILIANO ZAPATA 23	CENITRO	62580	TEMICO	MORELOS
T.QUERNAUACA MATAMOROS	MIRIAM MATAMOROS 14	CENITRO	62000	QUERNAUACA	MORELOS
TRUENTE XITLA	JURREZ ESQ. CERRERO	CENITRO	62820	TRUENTE XITLA	MORELOS
TEZUITLAN HIDALGO	AV/ HIDALGO N. 102	CENITRO	73800	TEZUITLAN	FUEBLA
TEZUITLAN	JURREZ N. 814	CENITRO	73900	TEZUITLAN	FUEBLA
TRAZALAMARGARITA	AV/ SAN BALTAZAR N. 3232	LAS MARGARITAS	72160	FUEBLA	FUEBLA
TOCHILLA	AV/ 3 NORTE N. 6	CENITRO	72760	TOCHILLA	FUEBLA
T. FUEBLA MAYORAZCO	AV/ 11 SUR N. 903	SAN JOSE MAYORAZCO	72460	FUEBLA	FUEBLA
T. RENOVIMIENTO	BLVD. JOSE LOPEZ FORTULLOM 3 L-1	RENOVIMIENTO	39715	ACAPULCO	GUERRERO
T. CONSTITUYENTES 3	AV/ BAJA CALIFORNIA 22 ESQ. CONST.	PROGRESO	39580	ACAPULCO	GUERRERO
T. ACAPULCO CENTRO	AV/ CUAUHTEMOC #80	CENITRO	39300	ACAPULCO	GUERRERO
T. CAYACO	AV/ LAZAROCARDENAS SN	CAYACO	39906	ACAPULCO	GUERRERO
T. SAN MARIPOS	JAMERILLAN LUBA 36	CENITRO	39980	SAN MARIPOS	JALISCO
T. ACAPULCO MINA	AV/ 5 DE MAYO #2 ESQ. FCO. JAMERMINA	CENITRO	39900	ACAPULCO	GUERRERO
TI. MORELIA 2	VICENTE SANTAMARIANO 700	CENITRO	58000	MORELIA	MICH-OACAN
TI. MORELIA 3	AV/ CAMELINAS NO. 6000 FLAZA MORELIA L-13	RINDON DE COCULSEN	58200	MORELIA	MICH-OACAN
TI. MORELIA 4	AV/ MORENO CHIENIE NO. 688	CENITRO	58000	MORELIA	MICH-OACAN
TI. AMAMBARO	JURREZ NO. 448	CENITRO	39900	AMAMBARO	MICH-OACAN
TI. ZITAURO	BENEDICTO LOPEZ SUR NO. 214	CENITRO	61900	ZITAURO	MICH-OACAN
TI. MORELEON	H. COLLEGIUM LITARIO 29	CENITRO	39900	MORELEON	MICH-OACAN
TI. MORELIA 5	AV/ LAZAROCARDENAS NO. 711	CENITRO	58000	MORELIA	MICH-OACAN
TI. MORELIA 1	CORREGIDORAN 38	CENITRO	58000	MORELIA	MICH-OACAN
TI. MARQUATIO	JARDIN JURREZ NO. 13	CENITRO	61200	MARQUATIO	MICH-OACAN
TI. MORELIA 6	QUJUILA NO. 63	CENITRO	58000	MORELIA	MICH-OACAN
TI. CD. HIDALGO	HIDALGO NO. 14	CENITRO	61100	CD. HIDALGO	MICH-OACAN
TI. ZAMORA 2 MORENO	AV/ MORENO SUR #294	CENITRO	58000	ZAMORA	MICH-OACAN
TI. APATZINGAN	AV/ CONSTITUCION DE 1846 82	CENITRO	60300	APATZINGAN	MICH-OACAN
TI. URUPAN CENTRO	EMILIO CARRANZA #98	CENITRO	60000	URUPAN	MICH-OACAN
TI. URUPAN LA VILLA	FOC VILLA #78 Y 80	RIVON FARIAS	60060	URUPAN	MICH-OACAN
TI. ZACAFU	AV/ MORELOS #447	CENITRO	58000	ZACAFU	MICH-OACAN
TI. SAHAYO	CONSTITUCION #683	CENITRO	58000	SAHAYO	MICH-OACAN
TI. PATZCUARO	TLURE #65 Y 37	CENITRO	61600	PATZCUARO	MICH-OACAN
TI. LA PIEDRA	MORELOS #88	CENITRO	58000	LA PIEDRA	MICH-OACAN
T. SALAMANCA 1	HIDALGO # 305 ESQ. ALBINO GARCIA Z. C	ZONA CENITRO	35700	SALAMANCA	GUANAJUATO
T. IRRUPATO 4	LEANDRO VALLE SIN ZONA CENITRO	ZONA CENITRO	36900	IRRUPATO	GUANAJUATO
T. IRRUPATO 2	BLVD. DIAZ ORDAZ # 1157 ZONA CENITRO	ZONA CENITRO	36900	IRRUPATO	GUANAJUATO
T. IRRUPATO 3	MARIEL DOBLADO # 300 ZONA CENITRO	ZONA CENITRO	36900	IRRUPATO	GUANAJUATO
T. SALAMANCA 2	ZARAGOZA # 200 ZONA CENITRO	ZONA CENITRO	35700	SALAMANCA	GUANAJUATO
TI. FENAJMO	HIDALGO # 10 ZONA CENITRO	ZONA CENITRO	36900	FENAJMO	MICH-OACAN
T. SILO	LUSH CLONING N. 22 ZONA CENITRO	ZONA CENITRO	36100	SILO	GUANAJUATO
T. IRRUPATO 1	AV/ GUERRERO # 413 ZONA CENITRO	ZONA CENITRO	36900	IRRUPATO	GUANAJUATO
T. SALAMANCA 2	JURREZ N. 101	ZONA CENITRO	35700	SALAMANCA	GUANAJUATO
T. LEON ALBAMAN	MIGUEL ALBAMAN NO. 223 Y 225 ZONA	CENITRO	37000	LEON	GUANAJUATO
T. LEON OBREGON	JOSE CRUZ DE DOMINGUEZ N. 224	CENITRO	37000	LEON	GUANAJUATO
T. LEON 2 FINO SUAREZ	REFORMA # 103 ESQ. FINO SUAREZ	CENITRO	37000	LEON	GUANAJUATO
T. SAN MIGUEL DE ALLENDE	ZACATECOS # 35	CENITRO	37000	SAN MIGUEL DE ALLENDE	GUANAJUATO
T. LEON 15 DE MAYO	5 DE MAYO # 116-121 Y 122	CENITRO	37000	LEON	GUANAJUATO
T. GUANAJUATO	AV/ JURREZ # 61	CENITRO	38000	GTO	GUANAJUATO
T. LEON LOPEZ MATEOS	BLVD. ADOLFO LOPEZ MATEOS # 1736 PTE	OBREGON	37200	LEON	GUANAJUATO
T. GRO SINDICATO	AV/ JURREZ # 244	CENITRO	38000	GTO	GUANAJUATO
T. GUADALUPE	MATAMOROS NO. 6	CENITRO	98000	GUADALUPE	ZACATECAS
T. ZACATECAS 2 INDEPENDENCIA	INDEPENDENCIA NO. 255	CENITRO	98000	ZACATECAS	ZACATECAS
T. ZACATECAS 1 HIDALGO	AV/ HIDALGO NO. 102	CENITRO	98000	ZACATECAS	ZACATECAS
ROGRANDE	CONSTITUCION NO. 71	CENITRO	98400	CHILIHUA	CHILIHUA

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

T JEREZ	GARCIA SALINAS NO. 12	CENTRO	98300 JEREZ	ZACATECAS
T SOMBRERETE	HIDALGO NO. 105	CENTRO	99100 SOMBRERETE	ZACATECAS
T ZACATECAS	TACUBA NO. 134-A	CENTRO	98000 ZACATECAS	ZACATECAS
T FRESNILLO	AV. HIDALGO NO. 213	CENTRO	96000 FRESNILLO	ZACATECAS
T SANTIAGO DMC	AV. 20 DE NOVIEMBRE 9 Y 13	CENTRO	63300 SANTIAGO DMC	QUERÉTARO
T TEPIC 2	AV. ALLENDE 43 PTE.	CENTRO	63000 TEPIC	NAYARIT
T PUERTO VALLARTA CENTRO	JUAREZ No. 171	CENTRO	48300 PTO. VALLARTA	JALISCO
T TEPIC 1	AMDO NERVO No. 20 pte	CENTRO	63000 TEPIC	NAYARIT
T VALLARTA PITIYAL	FRISILIANO SANCHEZ, 240	PUUMAR DE ARAMBARA	48314 PTO. VALLARTA	JALISCO
T XTILAN DEL RIO	PORTAL JUAREZ LOCAL 19 Y 20	CENTRO	63940 XTILAN DEL RIO	NAYARIT
T ACAPONETA	OAXACA No. 45 NORTE	CENTRO	63400 APODACA	NUEVO LEON
T PTO VALLARTA AVE. MEXICO	AVE. MEXICO No. 1113	CENTRO	48300 PTO. VALLARTA	JALISCO
T TEPIC HIDALGO	HIDALGO NO. 44 PTE. ESQ. VERACRUZ	CENTRO	63000 TEPIC	NAYARIT
TT LAZARO CARDENAS 1	AV. LAZARO CARDENAS # 2100	CENTRO	80860 LAZARO CARDENAS	MICHOCAN
TM LAZARO CARDENAS	AVE. H. ESC. NAVAL MILITAR NO. 416	CENTRO	80860 LAZARO CARDENAS	MICHOCAN
T ATOYAC DE ALVAREZ	CALLE JUAN ALVAREZ NO. 41	CENTRO	40890 ATOYAC DE ALVAREZ	GUERRERO
T ZIHUATANEJO 1	AV. MORELOS S/N	CENTRO	40880 ZIHUATANEJO	GUERRERO
T COYUCA DE BENTEZ	CALLE 20 DE NOVIEMBRE	CENTRO	40984 COYUCA DE BENTEZ	GUERRERO
T TECAPAN DE GALEANA	GRAL. ENRIQUE ARAGON No. 4	CENTRO	40911 TECAPAN DE GALEANA	GUERRERO
T PETATLAN	C. 20 DE NOVIEMBRE NO. 15	CENTRO	40830 PETATLAN	GUERRERO
T ZIHUATANEJO 2	AVE. BENITO JUAREZ No. 37	CENTRO	40880 ZIHUATANEJO	GUERRERO
T MANZANILLO 1	AVE. MEXICO 419	CENTRO	28200 MANZANILLO	COLIMA
T TECOMAN	MEDELLIN 336	CENTRO	28100 TECOMAN	COLIMA
T COLIMA 2	MADERO 366	CENTRO	28000 COLIMA	COLIMA
T CD. GUZMAN 1	10 DE MAYO 99	CENTRO	46000 CD. GUZMAN	JALISCO
T AUTLAN	COLON NO. 2	CENTRO	46900 ESCOBEDO	NUEVO LEON
T MANZANILLO 2	AVE. MORELOS 196	CENTRO	28200 MANZANILLO	COLIMA
T CD. GUZMAN 2	FEDERICO DEL TORO 155	CENTRO	46000 CD. GUZMAN	JALISCO
T COLIMA 1	INGROMANTE 29	CENTRO	28000 COLIMA	COLIMA
T MANZANILLO SALAHUA	BULEVAR MIGUEL DE LA MADRID No. 11500	EJIDO SALAHUA	28668 MANZANILLO	COLIMA
T FRESNO	FRESNO 2041	DEL FRESNO	44600 GUADALAJARA	JALISCO
T MADERO	AV. 16 DE SEPTIEMBRE 214	CENTRO	44100 GUADALAJARA	JALISCO
T ANGELES	ANGELES 66	BARRAGAN Y HERNANDEZ	44469 GUADALAJARA	JALISCO
T CALZADA SUR	CALZ. INDEPENDENCIA SUR. 39	SECTOR JUAREZ	44100 GUADALAJARA	JALISCO
T TONALA	FOCI MADERO NO. 90	CENTRO	45400 GUADALAJARA	JALISCO
T POLANCO	LOGINOS CADENA 3354	LOMAS POLANCO	44660 GUADALAJARA	JALISCO
T TLACUEPAQUE	AV. JUAREZ 299	CENTRO	45600 GUADALAJARA	JALISCO
T COOTLAN	HIDALGO NO. 159	CENTRO	47800 COOTLAN	JALISCO
T PERIFERICO	PERIFERICO SUR 8020	SANTA MARIA	45600 GUADALAJARA	JALISCO
T TLACUEPAQUE	INDEPENDENCIA 2	CENTRO	45600 GUADALAJARA	JALISCO
T PLAZA DEL SOL	AV. MARIANO OTERO 2979	FRACC. RESIDENCIAL VICTORIA	45089 GUADALAJARA	JALISCO
T ZAPOTLANEJO	INDEPENDENCIA 45	BARRIO CENTRO	45400 GUADALAJARA	JALISCO
T SALZ	AVE. JESUS REYES HERCULES No. 2780	VICENTE GUERRERO	44660 GUADALAJARA	JALISCO
T GOBERNADOR CURIEL	AV. GOBERNADOR CURIEL 3625	EL MANANTIAL	44660 GUADALAJARA	JALISCO
T ZAPOPAN	JUAREZ 133	ZAPOPAN CENTRO	45100 ZAPOPAN	JALISCO
T ARANDAS	FOCI MADERO 124	CENTRO	47180 ARANDAS	JALISCO
T INDEPENDENCIA NORTE	CALZADA INDEPENDENCIA NTE. 39	RICARDO FLORES MAGÓN	44240 GUADALAJARA	JALISCO
T GUADALAJARA ALCALDE	ALCALDE 133 CENTRO	CENTRO	44100 GUADALAJARA	JALISCO
T MEDRANO	MEDRANO 1422A COL. S.R.	LA LOMA	44410 GUADALAJARA	JALISCO
T LA BARCA	AV. HIDALGO 99	CENTRO	47910 LA BARCA	JALISCO
T SAN ONOFRE	H. SANTIAGO 2205	OBLATOS	44700 GUADALAJARA	JALISCO
T BELSARIO DOMINGUEZ	ESTEBAN ALATORRE 810	LA PERLA	44360 GUADALAJARA	JALISCO
T CALZADA DEL OBRERO	CALZADA DEL OBRERO 1201	DEL FEDERALISMO	44360 GUADALAJARA	JALISCO
T INDEPENDENCIA	CALZADA INDEPENDENCIA NTE. 3180	UNIDAD ESTADIO	44240 GUADALAJARA	JALISCO
T ATEMAJAC	PLAZA ATEMAJAC LOC. 60-61	ATEMAJAC DEL VALLE	44220 GUADALAJARA	JALISCO
T AGUASCALIENTES II	C.C. VILLASUNCIÓN	INF. PILAR BLANCO	20268 AGUASCALIENTES	AGUASCALIENTES
T AGUASCALIENTES I	ALLENDE NO. 117	CENTRO	2000 AGUASCALIENTES	AGUASCALIENTES
TT LAGOS DE MORENO	5 MAYO NO. 232	CENTRO	47400 LAGOS DE MORENO	MICHOCAN
T AGUASCALIENTES	AV. COMENCIÓN 1914 NO. 2010	OLIVARES SANTANA	2010 AGUASCALIENTES	AGUASCALIENTES
T SAN FCO. DEL RINCÓN	AV. FRANCISCO I. MADERO # 222	CENTRO	36300 SFCD	GUANAJUATO
T SANTA ANITA	AV. COMENCIÓN PTE. LOTE 3	SANTA ANITA	20168 AGUASCALIENTES	AGUASCALIENTES
TT LAGOS DE MORENO 1	5 DE MAYO No. 287	CENTRO	47400 LAGOS DE MORENO	MICHOCAN
T VERACRUZ NUEVA ERA	PROLONG. DIAZ MIRÓN 408	NUEVA ERA	94268 VERACRUZ	VERACRUZ
XALAPA LAZARO CARDENAS	LAZARO CARDENAS S/N LOC. 22-24 PLAZA CRTS	ENCINAL	91180 XALAPA	VERACRUZ
MARTINEZ DE LA TORRE	MELOHOR OCAMPO S/N ESQ. ALDAMA	CENTRO	93800 MITZ. DE LA TORRE	VERACRUZ
T AVILA CAMACHO	AVILA CAMACHO 20	CENTRO	91000 XALAPA	VERACRUZ
T VERACRUZ 1	AV. 5 DE MAYO 1138 ESQ. ZAMORA	CENTRO	91700 VERACRUZ	VERACRUZ
T GONZALEZ PAGES	GONZALEZ PAGES 176 ESQ. CANONIERO TAMPA	CENTRO	91700 VERACRUZ	VERACRUZ
T COATEPEC	JIMENEZ DEL CAMPILLO 10	CENTRO	91500 COATEPEC	VERACRUZ
T JALAPA REVOLUCION	AV. REVOLUCIÓN 207	CENTRO	91000 XALAPA	VERACRUZ

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

T VERACRUZ ARISTA	ARISTA 1020 ESQ MADRERO	CENITRO	91700 VERACRUZ	VERACRUZ
T MIZ DE LA TORRE 2	MELCHOR COOMPO 311	CENITRO	91700 MIZ DE LA TORRE	VERACRUZ
T VERACRUZ IND	AV 5 CENITRO # 464	CENITRO	91700 VERACRUZ	VERACRUZ
T TUKTEPEC IND	INDEPENDENCIA N. 314	CENITRO	86800 TUKTEPEC	OAXACA
T TIERRA BLANCA	LIBERTAD 505	CENITRO	95100 TIERRA BLANCA	VERACRUZ
T TUKTEPEC	INDEPENDENCIA N. 588	CENITRO	86800 TUKTEPEC	OAXACA
T COSAMPOAPAN	RUIZ CORTINEZ SNEBSC HIDALGO	CENITRO	95400 COSAMPOAPAN	VERACRUZ
T VER DIAZ MIRON	AV DIAZ MIRON # 630	CENITRO	91700 VERACRUZ	VERACRUZ
T SAN ANDRES TUKTLA 1	MADRERO N. 2 ESQ INDEPENDENCIA	CENITRO	95700 SAN ANDRES TUKTLA	VERACRUZ
T ALVARADO	JUAN SCOT # 235	CENITRO	95250 ALVARADO	VERACRUZ
T TIERRA BLANCA	JUAREZ 602	CENITRO	95100 VERACRUZ	VERACRUZ
T SAN ANDRES TUKTLA 2	CONITUACION N. 4	CENITRO	95700 SAN ANDRES TUKTLA	VERACRUZ
T CORDENAS BANDALA	AFRANIM BANDALA 143	CENITRO	86800 CORDENAS	TABASCO
T COMALCALCO JUAREZ	JUAREZ 314	CENITRO	85300 COMALCALCO	TABASCO
T PLAZA CRYSTAL	AV HOLEGOCOMILITAR # 198 ENIFRE CLINTINA	ATASTA	85100 VILLA HERMOZA	TABASCO
T VILLA HERMOZA 4	AV JUAREZ # 611	CENITRO	86000 VILLA HERMOZA	TABASCO
T CORDENAS TABASCO	AFRANIM BANDALA N. 408	CENITRO	86800 CORDENAS	TABASCO
T RUIZ CORTINEZ	AV RUIZ CORTINEZ 332A	CASABLANCA	86000 VILLA HERMOZA	TABASCO
T COMALCALCO	AV GREGORIO MENDEZ # 1	CENITRO	85300 COMALCALCO	TABASCO
T VILLA HERMOZA 2	AV FOD 1 MADRERO # 616	CENITRO	86000 VILLA HERMOZA	TABASCO
T TEAPA	CALLE DAMIAN PIZASIN	CENITRO	86000 TEAPA	TABASCO
T MPOLESPANA TABASCO	PARCELOSA ENFOSOR ROMOSA	CENITRO	85700 MPOLESPANA	TABASCO
T MPOLESPANA	HIDALGO # 616	CENITRO	85700 MPOLESPANA	TABASCO
T MINATITLAN HIDALGO	AV HIDALGO N. 24	CENITRO	95700 MINATITLAN	VERACRUZ
T COATZACOALCOS UNIVERSIDAD	AV UNIVERSIDAD # 41	SANTA ISABEL	95538 COATZACOALCOS	VERACRUZ
T MINATITLAN	HIDALGO 88	CENITRO	95750 MINATITLAN	VERACRUZ
T COATZA JUAREZ 2	BBNTO JUAREZ N. 313	CENITRO	95400 COATZA COALCOS	VERACRUZ
T COATZA PALMITAS 3	AV UNIVERSIDAD # 2107	BILLIANO ZAPATA	95580 COATZA COALCOS	VERACRUZ
T COATZA CARRANZA	AV CARRANZA N. 105	CENITRO	95400 COATZA COALCOS	VERACRUZ
T AYOACAN	FORVENIR N. 29	CENITRO	98000 AYOACAN	VERACRUZ
T AGUILLOE	CEBERO Y 5 DE MAYO 76	CENITRO	96600 AGUILLOE	VERACRUZ
TUKTLA 5	2DA OTE SUR # 462	CENITRO	29201 TUKTLA GIZ	CHAPAS
TUKTLA 3	9VA SUR OTE # 783	CEBERRA	29200 TUKTLA GIZ	CHAPAS
SCLC	AV INSURGENTES # 7	CENITRO	29200 SCLC	CHAPAS
COMTAN	1 OTE SUR # 3	FILA	3018 COMTAN	CHAPAS
VILLAFLORES	AV SURPONIENTE # 31	CENITRO	30470 VILLAFLORES	CHAPAS
TUKTLA 1	AV CENTRAL PTE # 1054	CENITRO	29200 TUKTLA GIZ	CHAPAS
SCLC 2	AVE GENERAL UTRILLA # 3	CENITRO	29200 SCLC	CHAPAS
TUKTLA 2	3 SUR OTE # 167	CENITRO	29200 TUKTLA GIZ	CHAPAS
TUKTLA 4	CALLE CENTRAL NTE # 145	CENITRO	29200 TUKTLA GIZ	CHAPAS
T CRUZABACOLON	CALLE SUR ESQ COLON OTE SN	CENITRO	94300 CRUZABA	VERACRUZ
T CRUZABAMADRERO	MADRERO SUR ESQ PTE 5 SN	CENITRO	94300 CRUZABA	VERACRUZ
T CORDOBA	CALLE 9ND 433 L-B ESQ AVE 6	CENITRO	94600 CORDOBA	VERACRUZ
T CORDOBA AVE 3	AVE 3ND 108	CENITRO	94600 CORDOBA	VERACRUZ
T CORDOBA AV 2	AVE 2 CALLES 11 Y 13ND 1115	CENITRO	94600 CORDOBA	VERACRUZ
T CORDOBA CALLE 7	CALLE 7 AVE 2 Y 4ND 219	CENITRO	94600 CORDOBA	VERACRUZ
T CRUZABA	OTE 6ND 244	CENITRO	94300 CRUZABA	VERACRUZ
T OETUMAL HERCES	HERCES 41 ESQ OP BLANCO	CENITRO		O-ETUMAL
CANLUN CORDOBA	SM 66 MZ 1 LT 23	CENITRO		CANLUN
T CANLUN 2 PLAZA 23	PLAZA 23 SM 23 MZ 32 L 1 LCCS 7 Y 8	CENITRO		CANLUN
T CANLUN 3 LOPEZ FORTILLO	SM 63 MZ JL-12 Y 3 AV LOPEZ FORTILLO	CENITRO		CANLUN
T CANLUN 1 TULLUM	AV TULLUM SM 64 MZ 4 LOTE 1 Y 2	CENITRO		CANLUN
T O-ETUMAL 01	AV CALZADA VERACRUZ # 410 COL ADO POLI	CENITRO		O-ETUMAL
T O-ETUMAL 02	AV MIGUEL HIDALGO N. 179 COL CENITRO	CENITRO		O-ETUMAL
T CANLUN TULLUM	SM 65 MZ 5 LT 34 ESQ RUTA 4 F I MADRERO	CENITRO		CANLUN
T COZUMEL	AV JUAREZ ESQ 20N NORTE COL CENITRO	CENITRO		COZUMEL
T PLAYA DEL CARMEN	AV 30 ESQ 2 NORTE POR JUAREZ COL CENITRO	CENITRO		PLAYA DEL CARMEN
T CANLUN	SM 65 MZ 2 LOTE 4 COBA ESQ PALENQUE	CENITRO		CANLUN
T OAXACA BELGAMBIAS	CARR INTERNACIONAL CRISTOBAL COLOM N	COL DEL MESTRO	88010 OAXACA	OAXACA
T OAXACA SINCELOS PATRIOS	AV SINCELOS PATRIOS N 1100	SANTA CRUZ XICOTLILIAN	71230 OAXACA	OAXACA
T OAXACA 2 ZARAGOZA	20 DE NOVIEMBRE N 702 ESQ ZARAGOZA	CENITRO	86000 OAXACA	OAXACA
T OAXACA 3 CENITRO	LAS CASAS N 818 ESQ PERIFERICO	CENITRO	86000 OAXACA	OAXACA
T OAXACA MINA	FRANCISCO JAMERMINA N 405	CENITRO	86000 OAXACA	OAXACA
T HUAJAPAR DE LEON	INDO DE NUJON 24	CENITRO HUAJAPAR DE LEON	86000 OAXACA	OAXACA
T ACATLAN DE OSORIO	HIDALGO N. 4	CENITRO	74940 FUEBLA	FUEBLA

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

T OXACAMILA	VICENTE GLEFFERON 112	CENTRO	6800	OAXACA	OAXACA
T OXACA 1 COLON	2a DE COLON N 210	CENTRO	6800	OAXACA	OAXACA
SAINA CRUZ	MANUEL AVILA CAMPO D N 60	CENTRO	7000	SAINA CRUZ	OAXACA
FUTLA	FUTLA N 35	CENTRO	7100	FUTLA VILLA DE GRO	OAXACA
MATIAS ROMERO	HOMBRES ILLUSTRES EQ MORELOS	CENTRO	7000	MATIAS ROMERO	OAXACA
PINOTEPA	AV FORFIRO DIAZ EQ 3ra SUR	CENTRO	7160	PINOTEPA NACIONAL	OAXACA
POCHUTLA	AV LAZARO CARDENAS SN	CENTRO	7000	POCHUTLA	OAXACA
JUCHITAN	16 DE SEPTIEMBRE EQ ALDAMA	CENTRO	7000	JUCHITAN	OAXACA
FUERTE ESCONDIDO	8 de NORTE SN (FIE MERCADO MPAL)	CENTRO	7190	FUERTE ESCONDIDO	OAXACA
SAINA CRUZ 2	CALLE MIZATLAN N 25	CENTRO	7000	SAINA CRUZ	OAXACA
JUCHITAN 2	5 DE SEPTIEMBRE N 3	CENTRO	7000	JUCHITAN	OAXACA
TONALA CHAPAS	Ave Mitarrros eq Febrero	NCATAN	3000	TONALA CHAPAS	CHAPAS
HUXTLA CHAPAS	Ave Juárez Norte n 19	CENTRO	3000	HUXTLA CHAPAS	CHAPAS
TAPACHULA 3	4 Norte eq 3 Poniente	CENTRO	3000	TAPACHULA	CHAPAS
TM TAPACHULA	Central Norte N 50	CENTRO	3000	TAPACHULA	CHAPAS
T CINTALAPA	1 Poniente sur N 95	CENTRO	3000	CINTALAPA	CHAPAS
T TAPACHULA 1	8 a e Norte N 38	CENTRO	3000	TAPACHULA	CHAPAS
CAMPED E ALAMEDA	AV REPUBLICANA N 175 X GUATEMALA	SANTANA	2400	CAMPED E	CAMPED E
CD DEL CARMEN	CALLE 22 N 99 OCL CENTRO	CENTRO	2400	CARMEN	CAMPED E
T CAMPED E 1	CALLE 10 N 289 X 51	CENTRO	2400	CAMPED E	CAMPED E
T CD DEL CARMEN	CALL 22 N 185 A OCL CENTRO	CENTRO	2400	CARMEN	CAMPED E
T CAMPED E BLVD 40	AV BOLLEVARO 40 N 55	CENTRO	2400	CAMPED E	CAMPED E
T CD DEL CARMEN	CALLE 33 ENTRE 26 Y 24 OCL CENTRO	CENTRO	2400	CARMEN	CAMPED E
T CD DEL CARMEN CENTRO	CALLE 22 N 89 X 31	CENTRO	2400	CARMEN	CAMPED E
T VILLA ERMOOSA 1	RAFAEL MARTINEZ DE ESCOBAR NUMERO 313	CENTRO	8000	VILLA ERMOOSA	TABASCO
T CUNDUACAN	AV RUIZ DE LA PEÑA	CENTRO	8000	CUNDUACAN	TABASCO
T TENOSIQUE	CALLE 26 N 979	CENTRO	8000	TENOSIQUE	TABASCO
T HUMANGUILLO	RAFAEL MARTINEZ ESCOBAR	CENTRO	8000	HUMANGUILLO	TABASCO
T PALENQUE	AV JUAREZ SN	CENTRO	2000	PALENQUE	CHAPAS
TM CARDENAS TABASCO	AV MORELOS 316	CENTRO	8000	CARDENAS	TABASCO
TEMILANO ZAPATA TAB	CORREGIDOR AND 98	CENTRO	8000	E ZAPATA	TABASCO
T MERIDA 65	CALLE 54 N 452 x 65	CENTRO	9000	MERIDA	YUCATAN
T MERIDA PLAZA FIESTA	CALLE 6 LOCAL INT. 1 AL 4 x 21	MEXICOOTE	9000	MERIDA	YUCATAN
T TICUL	CALLE 23 N 211 x 28 Y 30	CENTRO	9000	TICUL	YUCATAN
T MERIDA 3	CALLE 58 N 517 x 65 Y 67	CENTRO	9000	MERIDA	YUCATAN
T VALLADOLID	CALLE 44 N 198 x 37 Y 39	CENTRO	9780	VALLADOLID	YUCATAN
T MERIDA CANTARELL	CALLE 60 N 489 x 59 Y 61	CENTRO	9000	MERIDA	YUCATAN
T PROGRESO	CALLE 80 N 135 x 27 Y 29	CENTRO	9000	PROGRESO	YUCATAN
TT MERIDA 2	CALLE 63 A N 489 x 58 Y 60	CENTRO	9000	MERIDA	YUCATAN
TT MERIDA PZA DORADA	CALLE 50 N 143 x 19 y 15 LOCAL 101 AL 103	PENSONES	9000	MERIDA	YUCATAN
T REYNOSA JUAREZ	Carr. Reynosa San Fernando shum	Arcadis	8070	Reynosa	TAMALLIPAS
T REYNOSA PULCANO	Avenida Bujard Hidalgo sh	Foviste	8000	Reynosa	TAMALLIPAS
T REYNOSA TAMPS	VICENTE GLEFFERON #60 ORIENTE	Centro	8000	Reynosa	TAMALLIPAS
T MATAMOROS CENTRO	Mitarrros E con 6a #808	Centro	8000	Mitarrros	TAMALLIPAS
T RIO BRAVO TAMPS	Francisco I Madero #302 Esquina Abasco	Centro	8000	Rio Bravo	TAMALLIPAS
T MATAMOROS CAJAZOS	6a Sh Esquina con Blvd. Manuel Cuevas Lerma	Cd Eluzady	8000	Mitarrros	TAMALLIPAS
T MATAMOROS CANALES	Luis Aguilar y Canales sh	Cd Lucero	8000	Mitarrros	TAMALLIPAS
T MIGUEL ALERMAN	Hidalgo entre 4a y 5a	Centro	8000	Miguel Aleman	TAMALLIPAS
T MATAMOROS ABASCO	Abasco Entre 8 Y 9	Centro	8000	Mitarrros	TAMALLIPAS
T SAN FERNANDO	Bravo y Luis Quiroz Sh	Centro	8000	San Fernando	TAMALLIPAS
T NVO LAREDO 2 DR MER	Eva Samero #649	Buenavista	8000	Nuevo Laredo	TAMALLIPAS
T NUEVO LAREDO	Dr. Mer #2726	Centro	2500	Nuevo Laredo	TAMALLIPAS
T NVO LAREDO ACEPACOTE	Reforma #803	Infonavit	8000	Nuevo Laredo	TAMALLIPAS
T CD ACUNA	Guerrero y Marquez SN	Centro	2000	Cd Acuña	COAHUILA
T PIEDRAS NEGRAS	Alerce #209 Oe	Centro	8000	Piedras Negras	COAHUILA
T DURANGO	AV 5 DE FEBRERO # 102 B PTE	CENTRO	3400	DURANGO	DURANGO
T DURANGO ARRIETA	BLVD DOMINGUEZ ARRIETA # 612	TIERRA BLANCA	34139	DURANGO	DURANGO
T DURANGO 20 DE NOVIEMBRE	AV 20 DE NOVIEMBRE # 907 OTE	CENTRO	3400	DURANGO	DURANGO
T SANTIAGO PAPA SCUJARO	CAJAZA JOSE RAMON VALDEZ SN	CENTRO	3600	SANTIAGO PAPA SCUJ	DURANGO
T LERDO JARDIN	AV ALLENDE # 85	CENTRO	35150	LERDO	DURANGO
T GOMEZ PALACIO	AV HIDALGO # 325 NTE	CENTRO	3000	GOMEZ PALACIO	DURANGO
T TORREON	AV MATAMOROS # 1680 PTE	CENTRO	2000	TORREON	COAHUILA
T TORREON JUNBO	BLVD RODRIGUEZ TRIANA # 747-22	CENTRO	2000	TORREON	COAHUILA
TTORREON HIDALGO	AV HIDALGO EQ RAMOS ANZURE	CENTRO	2000	TORREON	COAHUILA
T TORREON INDEPENDENCIA	BLVD INDEPENDENCIA # 478 PTE	CENTRO	2000	TORREON	COAHUILA

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

T SAN PEDRO DE LAS COLONIA AV LERDO # 90	CENTRO	27800 SAN PEDRO DE LAS COLONIAS	COAHUILA	
T ALTAMIRA	ITURBIDE #13	86600 ALTAMIRA	TAMALLIPAS	
T CD VICTORIA 1	0 Y 00 CARRERA #1865	87000 CD VICTORIA	TAMALLIPAS	
T CD MADERO	ALVARO OBREGON #205	89400 CD MADERO	TAMALLIPAS	
T TAMPICO 2	AQUILES SERDAN #1213	89000 TAMPICO	TAMALLIPAS	
T TAMPICO FOD 1 MADERO	FOO 1 MADERO #104	89000 TAMPICO	TAMALLIPAS	
T TAMPICO 1	ALTAMIRA #423	89000 TAMPICO	TAMALLIPAS	
T CD VICTORIA 2	6 Y 7 MORELOS #1163	87000 CD VICTORIA	TAMALLIPAS	
T TAMPICO 3	CESAR LOPEZ DE LARA #101	89000 TAMPICO	TAMALLIPAS	
T CD VICTORIA HIDALGO	HIDALGO #874	87000 CD VICTORIA	TAMALLIPAS	
T MUZQUIZ	PRESIDENTE JUAREZ SN	26340 MUZQUIZ	COAHUILA	
T SALTILLO	ALLENDE NO 567 NTE	25000 SALTILLO	COAHUILA	
T SALTILLO 2 (ALLENDE)	ALLENDE NO 310 NTE	25000 SALTILLO	COAHUILA	
T NUEVA ROSITA	JUSTINIANIL SN ESQ NICOLAS JIMENEZ	26880 NUEVA ROSITA	COAHUILA	
T MONCLOVA	HIDALGO NO 202 ESQ MIGUEL BLANCO	25700 MONCLOVA	COAHUILA	
T FRONTERA	FOO 1 MADERO NO 203	25600 FRONTERA	COAHUILA	
T SABINAS COAH	FOO 1 MADERO NO 749	26700 SABINAS	COAHUILA	
T MY PLAZA STA ORUZ	CARR. MTY-REYNOSA SN ESQ COAMPO	67190 SANTIAGO PAPASQUIM	NUEVO LEON	
T APODACA	ZARAGOZA SUR #105-A	66600 APODACA	NUEVO LEON	
T MY SANTA MARIA	AV PABLO LUVAS #7500-B OTE	FRACC SANTA MARIA	67197 SANTIAGO PAPASQUIM	NUEVO LEON
T MY FELIX GALVAN	AV FELIX GALVAN #109	DEL LAGO	66466 SABINAS HIDALGO	NUEVO LEON
T MY CONSITUYENTES DE OTE	AV FELIX GALVAN #112-B	CONS. DE QUERETARO	66460 SABINAS HIDALGO	NUEVO LEON
T CADREYTA	AV JUAREZ #105	CENTRO	67460 ESCOBEDO	NUEVO LEON
T MY GRE EXPO	AV BENITO JUAREZ #523 OTE	CENTRO	64100 SANTIAGO PAPASQUIM	NUEVO LEON
T MY LA FE	AV ACAPULCO #606 B	LOMAS DE SAN MIGUEL	67114 SANTIAGO PAPASQUIM	NUEVO LEON
T MY ARAMBERRI	JOSE S. ARAMBERRI #615	CENTRO	64000 MONTERREY	NUEVO LEON
T JUAREZ Y COLON	AV JUAREZ #1150 NTE	CENTRO	64000 MONTERREY	NUEVO LEON
T PABLO LUVAS	AV PABLO LUVAS #2916	VIVIENDA POPULAR	67170 SANTIAGO PAPASQUIM	NUEVO LEON
T JUAREZ 1	AV JUAREZ #767 NTE	CENTRO	64000 MONTERREY	NUEVO LEON
T PINO SUAREZ	AV PINO SUAREZ #680 SUR	CENTRO	64000 MONTERREY	NUEVO LEON
T SABINAS HQD NL	CARR. NACIONAL #615	CENTRO	66200 SABINAS HIDALGO	NUEVO LEON
T VALLE DE SAN CARLOS	AV STO DOMINGO #1831	VALLE DE SAN CARLOS	66400 SABINAS HIDALGO	NUEVO LEON
T MY SANTO DOMINGO	AV STO DOMINGO #600	RINCON DE LOS CEDROS	66436 SABINAS HIDALGO	NUEVO LEON
T SLP REFORMA	REFORMA N° 313	ZONA CENTRO	78000 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T SLP ONE HIDALGO	HIDALGO N° 595	ZONA CENTRO	78000 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T SLP HIMNO NACIONAL	HIMNO NACIONAL N° 4005	OCL HIMNO NACIONAL	78280 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T SLP 6 MUNOZ	AV MUNOZ N° 670	OCL LOS REYES	78166 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T MATEHUALA	CALLE MORELOS 613	ZONA CENTRO	78700 MATEHUALA	SAN LUIS POTOSI
T SLP MERY TERAN	MERY TERAN N° 150 Y 154	ZONA CENTRO	78000 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T SLP CINCO DE MAYO	5 DE MAYO N° 220	ZONA CENTRO	78000 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T SLP ALVARO OBREGON	ALVARO OBREGON N° 430	ZONA CENTRO	78000 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T SLP ALHONDIAGA	ALHONDIAGA N° 20	ZONA CENTRO	78000 SAN LUIS POTOSI	SAN LUIS POTOSI
T CD MANTE 1 JUAREZ	AV HIDALGO 208 SUR	ZONA CENTRO	66600 MANTE	TAMALLIPAS
T CD VALLES ABASOLO (SLP)	CALLE ABASOLO No 526	ZONA CENTRO	79000 VALLES	SAN LUIS POTOSI
T HUEHUILLA	AV NUEVO LEON 22 BIS	ZONA CENTRO	43000 HUEHUILLA DE REYES	HIDALGO
T CD MANTE 2 PABLO L. SIDAR	AV JUAREZ 421 PTE	ZONA CENTRO	66800 MANTE	TAMALLIPAS
T CD VALLES	CALLE HIDALGO No 222	ZONA CENTRO	79000 VALLES	SAN LUIS POTOSI
T RIO VERDE	DR GABRIEL MARTINEZ 8	ZONA CENTRO	79610 RIO VERDE	SAN LUIS POTOSI
T MY ESCOBEDO	Av. Paul Salinas # 607	Praderas de Gracías	66050 MONTERREY	NUEVO LEON
T AZTLÁN	Ave. Solidaridad # 5100	Fracc. Aztlán	64166 ESCOBEDO	NUEVO LEON
T MY DIAZ ORDAZ	Diaz Ordaz # 127	Los Trevíni	66150 MONTERREY	NUEVO LEON
T MY ELOY CAVAZOS	Av Eloy Cavazos # 4508	Valle de la silla	64210 MONTERREY	NUEVO LEON
T SAN MARTIN	B.Mtre # 8634	San Martín	64210 MONTERREY	NUEVO LEON
T VALLE VERDE	Agri # 5370	Valle Verde	64380 MONTERREY	NUEVO LEON
T SAN PEDRO NVO LEON	Av. Vascoscosos # 116 Ote	San Pedro	66230 MONTERREY	NUEVO LEON
T MONTERREY MADERO	Francisco y Madero # 1702	Centro	64000 MONTERREY	NUEVO LEON
T MONTEMORELOS	Caldera y Querejero SN	Centro	67530 MONTERREY	NUEVO LEON
T LINARES	Hidalgo # 200 Sur	Centro	67000 MONTERREY	NUEVO LEON
T MAGDALENA DE KINO	AVE OBREGON NO 313	OCL CENTRO	84160 MAGDALENA	SONORA
AGUA PRIETA	Tercera y Av. Cuarta # 300	CENTRO	84200 AGUA PRIETA	SONORA
CABORCA	OBREGON #40 Y 6 DE ABRIL	CENTRO	83600 CABORCA	SONORA
CANANEA	CALLE TERCERA CESTE Y AV. DURANGO # 21	CENTRO	84620 CANANEA	SONORA
NOGALES RUIZ	AV RUIZ CORTINEZ # 607	MUNICIPAL	84000 NOGALES	SONORA
NOGALES 1	AV OBREGON # 980	CENTRO	84000 NOGALES	SONORA
HERMOSILLO MATAMOROS	MATAMOROS No. 157 sur	CENTRO	83000 HERMOSILLO	SONORA
HERMOSILLO BLAS CALLES	BLAS CALLES NO 9	CENTRO	83000 HERMOSILLO	SONORA
HERMOSILLO SAHUARO	PERIFERICO PTE Y AV TECNOLOGICO SN	EL SAHUARO	83170 HERMOSILLO	SONORA
NOGALES 2	AVE OBREGON 289	CENTRO	84000 NOGALES	SONORA
T SOLIDARIDAD	BLVD SOLIDARIDAD NO 718	SOLIDARIDAD	HERMOSILLO	SONORA
EMPALME	REFORMA Y ALLENDE NO 10	CENTRO	86300 EMPALME	SONORA

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

NAVJOCA	PESQUEBRA ESQ SIN	Centro	85820 NAVJOCA	SONORA
GUAYMAS	AV. SERDAN NO 24	CENTRO	85408 GUAYMAS	SONORA
HUATABAMPO	GALEANA Y MADERO ESQ SIN	Centro	86000 HUATABAMPO	SONORA
OBREGON 2	Sonora y Zaragoza # 662	Centro	86000 OBREGON	SONORA
OBREGON 1	5 DE FEBRERO # 262	Centro	86000 OBREGON	SONORA
TIJUANANA OTAY	BLVD. INDUSTRIAL NO 18360	OTAY CONSTITUYENTES	22500 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA LAS TORRES	MONTEALBAN Y LAGO GUADALUPE VICTORIA	MARIANO MATAMOROS	22880 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA 3	AV. CONSTITUCION NO 634 ENTRE 2DA Y 3RA	CENTRO	22000 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA 4 VARIIDADES	CALLE 2DA # 1626-B	CENTRO	22000 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA 5 DIAZ ORDAZ	BLVD. DIAZ ORDAZ Y LAZARO CARDENAS 5 Y 14	LA MESA	22460 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA 1 LUNA PARK	BLVD. DIAZ ORDAZ NO 3600 ESQ. BLVD. SAN MAR	LUNA PARK	22460 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA CENTRO	AVE. TERCERA Y "D" NO 1730	Z. CENTRO	22000 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA LAS BRISAS	BLVD. DIAZ ORDAZ No 1200 LOCAL 1000	LAS BRISAS	22810 TIJUANANA	BCN
TIJUANANA EL FLORIDO	RUTA INDEPENDENCIA MZ 33 LT 10	MARIANO MATAMOROS	22500 TIJUANANA	BCN
EL SOLER	AVE. BRULLIO MALDONADO LOTE 1-B MZ 617	EL SOLER	22210 TIJUANANA	BCN
DIAZ ORDAZ	BLVD. DIAZ ORDAZ NO 420 LOCAL 1	FRAC. MAGANA	22200 TIJUANANA	BCN
EL ROSARITO	BLVD. BENITO JUAREZ 280	CENTRO	22710 ROSARITO	BCN
T. TECATE	AV. JUAREZ NO 61-A	Z. CENTRO	21400 TECATE	BCN
MEXICALI 02	LEON Y MORELOS SIN ANTES ONE CAJ	CENTRO	21000 MEXICALI	BCN
FOO MADERO	MADERO ANTES ONE VARIIDADES SIN	Z. CENTRO	20700 MEXICALI	BCN
SAN LUIS R.C. 02	JUAREZ 3RA Y 4TA # 360	CENTRO	83400 SAN LUIS R.C	SONORA
ENSENADA	AV. GASTELUM NO 454-B	Centro	22800 ENSENADA	BCN
SAN LUIS 1	AV. OBREGON Y CALLE QUINTA SIN	CENTRO	83448 SAN LUIS R.C	SONORA
MEXICALI 01	COLEGIO MUTAR CALLE 11 # 1054	PUEBLO NUEVO	21120 MEXICALI	BCN
ENSENADA JUAREZ	AV. OBREGON NO 499	Centro	22800 ENSENADA	BCN
PARRAL	CAPTAN BLANCO Y BARRAMONDO # 2	CENTRO	33600 PARRAL	CHIHUAHUA
CUAUHTEMOC	AGUSTIN MELGAR # 124	CENTRO	31500 CUAUHTEMOC	CHIHUAHUA
JOSE MARIA IGLESIAS	JOSE M. IGLESIAS # 4601	FRACC. PANORAMICO	31160 CHIHUAHUA	CHIHUAHUA
ORISBAL OCLÓN	Ave. Tecnológico 12303	DEPORTISTAS	31125 CHIHUAHUA	CHIHUAHUA
NIÑOS HEROES	AVE. NIÑOS HEROES # 501-2	CENTRO	31000 CHIHUAHUA	CHIHUAHUA
FLAZA SIERRA	AVE. SILVESTRE TERRAZAS # 8827	JALAMOS	31410 CHIHUAHUA	CHIHUAHUA
DELICIAS	Central Norte # 1	CENTRO	33000 DELICIAS	CHIHUAHUA
CD. JIMENEZ	INDEPENDENCIA # 203	CENTRO	33867 JIMENEZ	CHIHUAHUA
VARIIDADES	AVE. JUAREZ # 3109	CENTRO	31000 CHIHUAHUA	CHIHUAHUA
LIBERTAD	LIBERTAD 401	CENTRO	31000 CHIHUAHUA	CHIHUAHUA
MIQUELÓVIO HERRERA	MIQUELÓVIO HERRERA NO 69	CENTRO	33600 PARRAL	CHIHUAHUA
CUJACAN CLOUTHER	AV. MIQUELÓVIO J. CLOUTHER SIN. CUJACAN SIN	CENTRO	82000 CUJACAN	SINALOA
MAZATLAN 1	BENITO JUAREZ NO 1807	CENTRO	82000 MAZATLAN	SINALOA
MAZATLAN 2	13 DE ABRIL No. 710-A	BENITO JUAREZ	82180 MAZATLAN	SINALOA
CUJACAN 1	H. COLEGIO MILITAR No. 2006	EMILIANO ZAPATA	80280 CUJACAN	SINALOA
CUJACAN 3	BENITO JUAREZ No. 58 PTE.	CENTRO	80000 CUJACAN	SINALOA
MAZATLAN 3	ANGEL FLORES No. 917	CENTRO	82000 MAZATLAN	SINALOA
MAZATLAN EL CONDCH	Av. LUIS DONALDO COLOSO No. 19301	EMILIANO ZAPATA	82190 MAZATLAN	SINALOA
CUJACAN 2	ANGEL FLORES No. 230 PTE.	CENTRO	80000 CUJACAN	SINALOA
MAZATLAN CENTRO	BENITO JUAREZ No. 1601	CENTRO	82000 MAZATLAN	SINALOA
NAVOLATO	BENITO JUAREZ No. 38 NTE. ESQ. HIDALGO	CENTRO	80370 NAVOLATO	SINALOA
LAS TORRES	AV. DE LAS TORRES # 1334	TORRES DEL PRI	32574 JUAREZ	CHIHUAHUA
AZTECAS	BLVD. ZARAGOZA 3705 Y AV. AZTECAS	CD. MODERNA	32310 JUAREZ	CHIHUAHUA
CASAS GRANDES	5 DE MAYO # 106	Centro	31700 CASAS GRANDES	CHIHUAHUA
HENEQUEN	AV. HENEQUEN LOTE 2 Y 3 A	Fracc. Silvercres	32000 JUAREZ	CHIHUAHUA
ALTAMSTA	BLV. FRONTERIZO # 3530	ALTAMSTA	32100 JUAREZ	CHIHUAHUA
PORVENIR	CARR. JUAREZ PORVENIR # 1607	FIDEL AVILA	32540 JUAREZ	CHIHUAHUA
MONUMENTO	AV. 16 DE SEPT. # 198 OTE	Centro	32000 JUAREZ	CHIHUAHUA
JILOTEPEC	AV. JILOTEPEC # 7822	INF. AEROPUERTO	32680 JUAREZ	CHIHUAHUA
AMADO NERVO	Arredo Nervo # 1354	Centro	32000 JUAREZ	CHIHUAHUA
T. CD. CONSTITUCION	BLVD. AGUSTIN QUACHEA ESQ. FOO. MADERO	CENTRO	23000 CONSTITUCION	B.C.S.
T. LA PAZ FORJADORES	BLVD. FORJADORES MEXICALI Y CALLE SIN N	RUIZ CORTINEZ	23040 LA PAZ	B.C.S.
T. LA PAZ OCAMPO	REVOLUCION DE 1910 ESQ. MELCHOR OCAMPO	CENTRO	23000 LA PAZ	B.C.S.
T. SAN JOSE DEL CABO 1	CARR. TRANSPENINSULAR MZA 53 LT 52	8 DE OCTUBRE	23400 SAN JOSE DEL CABO	B.C.S.
T. CABO SAN LUCAS 1	AV. MORELOS/AV. JUVENTUD Y AUKAN	CENTRO	23450 CABO SAN LUCAS	B.C.S.
T. LA PAZ REVOLUCION	REVOLUCION DE GOLLEADO Y 16 DE SEPT	CENTRO	23000 LA PAZ	B.C.S.
T. SAN JOSE DEL CABO 2	MANUEL DOBLADO ESQ. CARR. FEDERAL	5 DE FEBRERO	23400 SAN JOSE DEL CABO	B.C.S.
T. CABO SAN LUCAS 2	MORELOS LOTE 2 MZ 14	CENTRO	23450 CABO SAN LUCAS	B.C.S.
MOCHIS 2	ZARAGOZA # 317	CENTRO SUR	81200 LOS MOCHIS	SINALOA
GUASAVE 1	DR. DE LA TORRE Y VICENTE GERRERO SIN	OCL. CENTRO	81000 GUASAVE	SINALOA
MOCHIS 1	OBREGÓN # 359 SUR	OCL. CENTRO	81200 LOS MOCHIS	SINALOA
GUAMUCHIL	AGUSTINA RAMÍREZ # 66 SUR	OCL. CENTRO	81400 GUAMUCHIL	SINALOA
GUASAVE 2	ZARAGOZA # 3896 SUR	CENTRO SUR	81000 GUASAVE	SINALOA
MOCHIS 3	INDEPENDENCIA # 272 OTE	CENTRO SUR	81200 LOS MOCHIS	SINALOA

Anexo 2.

COSTO DE TRANSPORTACIÓN, AVIÓN PARA CIUDADES A MÁS DE 8 HORAS DEL D.F. Y AUTOBÚS RECORRIDOS MENORES A ESE TIEMPO.

Población	PRECIO DE VIAJE REDONDO EN AVION	Población	PRECIO DE VIAJE REDONDO EN AUTOBÚS
ACAPONETA	\$1,979	ACAMBARO	\$200
AGUA PRIETA	\$3,670	ACAPULCO	\$430
ALTAMIRA	\$1,698	ACAYUCAN	\$518
APODACA	\$3,679	ACTOPAN	\$60
CABO SAN LUCAS	\$3,836	AGUADULCE	\$592
CABORCA	\$3,670	AGUASCALIENTES	\$540
CADEREYTA	\$3,679	ALVARADO	\$384
CAMPECHE	\$3,228	APASEO EL ALTO	\$272
CANANEA	\$3,670	APASEO EL GDE	\$272
CANCUN	\$4,172	APATZINGAN	\$480
CARDENAS	\$2,655	APIZACO	\$110
CD. ACUÑA	\$4,265	ARANDAS	\$440
CD. CUAUHTEMOC	\$3,255	ARCELIA	\$300
CD. DEL CARMEN	\$2,928	ATLACOMULCO	\$50
CD. JIMENEZ	\$3,255	ATLIXCO	\$82
CD. JUAREZ	\$3,836	ATOYAC DE ALVAREZ	\$160
CD. OBREGON	\$3,391	AUTLAN	\$500
CD.MADERO	\$1,975	CALPULALPAN	\$112
CD.MANTE	\$1,975	CD. ALTAMIRANO	\$252
CD.VICTORIA	\$2,834	CD. GUZMAN	\$666
CINTALAPA	\$2,885	CD. HIDALGO	\$290
COATZACOALCOS	\$2,486	CD. VALLES	\$386
COMALCALCO	\$2,905	CELAYA	\$272
COMITAN	\$2,885	COATEPEC	\$242
COZUMEL	\$4,172	COLIMA	\$460
CULIACAN	\$3,508	CORDOBA	\$258
CUNDUACAN	\$2,905	COSAMALOAPAN	\$394
CHETUMAL	\$3,357	COYUCA DE BENITEZ	\$400
CHIHUAHUA	\$3,761	CUAUTLA	\$80
DELICIAS	\$3,761	CUERNAVACA	\$74
DURANGO	\$2,876	CHILAPA DE ALVAREZ	\$300
ENSENADA	\$3,981	CHILPANCINGO	\$310
ESCOBEDO	\$4,264	CHOLULA	\$68
FRONTERA	\$2,611	DOLORES HGO.	\$364
GARZA GARCIA	\$2,657	FRESNILLO	\$642
GOMEZ PALACIOS	\$2,876	GUADALAJARA	\$540
GUADALUPE	\$2,657	GUANAJUATO	\$364
GUAMUCHIL	\$3,508	HUAJUAPAN DE LEON	\$236
GUASAVE	\$3,508	HUAMANTLA	\$112
GUAYMAS	\$3,391	HUEJUTLA	\$120
HERMOSILLO	\$3,391	HUETAMO	\$300
HIDALGO DEL PARRAL	\$3,761	IGUALA	\$160
HUATABAMPO	\$3,391	IRAPUATO	\$334
HUIMANGUILLO	\$2,905	IZUCAR DE MATAMOROS	\$120
HUIXTLA	\$2,885	JALAPA	\$234
IXTLAN DEL RIO	\$2,163	JOJUTLA	\$86
JEREZ	\$2,933	JUCHITAN	\$606

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

LA PAZ	\$3,811	JUVENTINO ROSAS	\$410
LERDO	\$2,876	LA BARCA	\$500
LINARES	\$2,657	LA PIEDAD	\$428
LOS MOCHIS	\$3,508	LA SABANA	\$310
MACUSPANA	\$2,905	LAGOS DE MORENO	\$600
MAGDALENA DE KINO	\$3,391	LAZARO CARDENAS	\$640
MANZANILLO	\$2,768	LEON	\$400
MARTINEZ DE LA TORRE	\$2,350	MARAVATIO	\$320
MATAMOROS	\$2,583	MATIAS ROMERO	\$568
MAZATLAN	\$3,060	METEPEC	\$40
MERIDA	\$2,952	MORELIA	\$290
MEXICALI	\$3,562	MOROLEON	\$284
MEZQUITAL APODACA	\$2,657	OAXACA	\$394
MIGUEL ALEMAN	\$2,583	OCOTLAN	\$526
MINATITLAN	\$2,486	ORIZABA	\$242
MONCLOVA	\$4,264	PACHUCA	\$62
MONTEMORELOS	\$2,657	PAPANTLA	\$210
MONTERREY	\$2,657	PENJAMO	\$428
MUZQUIZ	\$4,264	PETATLAN	\$290
NAVOJOA	\$3,391	PINOTEPA NACIONAL	\$450
NAVOLATO	\$3,508	POCHUTLA	\$652
NOGALES	\$3,391	POZA RICA	\$196
NUEVA ROSITA	\$4,264	PUEBLA	\$110
NUEVO LAREDO	\$2,583	PUENTE DE IXTLA	\$92
NVO. CASAS GRANDES	\$3,761	PUTLA DE GUERRERO	\$368
PALENQUE	\$2,885	QUERETARO	\$224
PIEDRAS NEGRAS	\$4,264	RIO VERDE	\$416
PLAYA DEL CARMEN	\$4,172	SAHUAYO	\$492
PROGRESO	\$2,952	SALAMANCA	\$312
PUERTO ESCONDIDO	\$1,978	SALINA CRUZ	\$636
PUERTO VALLARTA	\$3,658	SALVATIERRA	\$280
REYNOSA	\$2,583	SAN FCO. RINCON	\$420
RIO GRANDE	\$2,933	SAN JUAN BAUTISTA	\$50
SABINAS	\$4,264	SAN LUIS POTOSI	\$416
SABINAS HGO.	\$2,657	SAN MARCOS	\$315
SALTILLO	\$3,117	SAN MIGUEL DE ALLENDE	\$260
SAN ANDRES	\$2,486	SAN PEDRO	\$84
SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS	\$2,885	SAN.MATEO ATENCO	\$50
SAN JOSE DEL CABO	\$3,836	SANTA ANA CHIAUTEMPAN	\$112
SAN LUIS RIO COLORADO	\$3,391	SILAO	\$354
SAN NICOL-S DE LOS GARZA	\$2,657	SN JUAN DEL RIO	\$224
SAN PEDRO	\$4,264	SN.MARTIN TEXM.	\$150
SANTA CATARINA	\$2,657	TAXCO	\$160
SANTIAGO	\$2,163	TECPAN DE GALEANA	\$286
SANTIAGO PAPANQUIARO	\$2,876	TEHUACAN	\$190
SOMBRERETE	\$2,933	TEJUPILCO	\$70
TAMPICO	\$1,975	TEOLOAPAN	\$300
TAPACHULA	\$2,885	TEMIXCO	\$90
TECATE	\$3,981	TENANCINGO	\$48
TECOMAN	\$1,933	TENANGO DEL VA	\$48

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

TENOSIQUE	\$2,905	TEOTIHUACAN	\$80
TEPIC	\$2,163	TEPATITLAN	\$600
TICUL	\$2,952	TEPEJI DEL RIO	\$80
TIJUANA	\$3,981	TEXCOCO	\$40
TORREON	\$3,117	TIERRA BLANCA	\$326
TUXTLA GTZ.	\$2,885	TIZAYUCA	\$40
VALLADILID	\$2,952	TLAQUEPAQUE	\$620
VILLAFLORES	\$2,885	TLAXCALA	\$112
VILLAHERMOSA	\$2,905	TOLUCA	\$80
PROMEDIO	\$3,133	TONALA	\$580
		TULA	\$80
		TULANCINGO	\$112
		TUXPAN	\$240
		TUXTEPEC	\$364
		URUAPAN	\$510
		VALLE DE BRAVO	\$60
		VALLE DE SANTIAGO	\$224
		VERACRUZ	\$338
		YAUTEPEC	\$90
		ZACAPU	\$330
		ZACATECAS	\$590
		ZACATEPEC	\$100
		ZAMORA	\$428
		ZAPOPAN	\$540
		ZIHUATANEJO	\$664
		ZINACANTEPEC	\$80
		ZITACUARO	\$156
		ZUMPANGO	\$80
		PROMEDIO	\$292

Anexo 3.

Viáticos por ruta.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 1									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De	A	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos				
29-Feb	D.F.	\$120	\$500	\$80				\$10	\$710
01-Mar	Ensenada	\$150	\$500	\$80	\$323	Tijuana/ensenada		\$10	\$1,063
02-Mar	Tijuana	\$150	\$500	\$80	\$323	Ensenada/Tijuana		\$10	\$1,063
03-Mar	Tijuana	\$150	\$500	\$80				\$10	\$740
04-Mar	Tijuana	\$150	\$500	\$80				\$10	\$740
05-Mar	Mexicali	\$150	\$500	\$80	\$323	Tijuana/Mexicali		\$10	\$1,063
06-Mar	Mexicali	\$120		\$80				\$10	\$210
		\$990	\$3,000	\$560	\$969			\$70	\$5,589

Boletos de avión	Fecha
D.F.-Tijuana	29-Feb
Mexicali D.F.	06-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$8,722**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 2									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De	A	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos				
01-Mar	Mixcoac	\$50		\$30				\$10	\$90
02-Mar	Mixcoac	\$50		\$30				\$10	\$90
03-Mar	Mixcoac	\$50		\$30				\$10	\$90
04-Mar	Mixcoac	\$50		\$30				\$10	\$90
08-Mar	La paz	\$150	\$500	\$80				\$10	\$740
09-Mar		\$150	\$500	\$80	\$323	La paz/Cabo		\$10	\$1,063
10-Mar	Cabo San Luc	\$150	\$500	\$80				\$10	\$740
11-Mar		\$150	\$500	\$80				\$10	\$740
12-Mar	Guerrero	\$50		\$30				\$10	\$90
		\$850	\$2,000	\$470	\$323			\$90	\$3,733

Boletos de avión	Fecha
D.F.-La paz	07-Mar
Cabo -D.F	11-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$6,866**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 3									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
29-Feb	D.F. Puebla	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
01-Mar	Puebla	\$130	\$400	\$50	\$323	D.F./Puebla	\$30	\$10	\$943
02-Mar	Puebla	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
03-Mar	Puebla	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
04-Mar	Puebla	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
05-Mar	Tehuacan	\$130	\$400	\$50	\$323	Puebla/Tehuacan	\$30	\$10	\$943
06-Mar	Tehuacan/Oaxaca	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
07-Mar	Tehuacan/Oaxaca	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
08-Mar	Oaxaca	\$130	\$400	\$50	\$323	Tehuacan/Oaxaca	\$30	\$10	\$943
09-Mar	Oaxaca	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
10-Mar	Oaxaca/Tuxtepec	\$130	\$400	\$50	\$323	Oaxaca/Tuxtepec	\$30	\$10	\$943
11-Mar	Tuxtepec	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
12-Mar	Tuxtepec/D.F.			\$50	\$323	Tuxtepec/D.F.	\$30	\$10	\$413
		\$1,560	\$4,800	\$650	\$1,615		\$390	\$130	\$9,145

Boletos de avión	Fecha
Costo Promedio	\$0

Monto Total **\$9,145**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 4									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
29-Feb	D.F. Matias	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
01-Mar	Matias Romero	\$130	\$400	\$50	\$323	d/Matias	\$30	\$10	\$943
02-Mar	Juchitan	\$130	\$400	\$50	\$323	Matias/Juchitan	\$30	\$10	\$943
03-Mar	Salina Cruz	\$130	\$400	\$50	\$323	Juchitan/Salinas	\$30	\$10	\$943
04-Mar	Salina/pochutla	\$130	\$400	\$50	\$323	Salinas/Pochutla	\$30	\$10	\$943
05-Mar	Pochutla	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
06-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
07-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
08-Mar	Puerto Escondido	\$130	\$400	\$50	\$323	Pochutla/Puerto	\$30	\$10	\$943
09-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
10-Mar	Pinotepan	\$130	\$400	\$50	\$323	Puerto/Pinotepan	\$30	\$10	\$943
11-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
12-Mar	Putla	\$130	\$400	\$50	\$323	Pinotepan/Putla	\$30	\$10	\$943
13-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	Putla/d.f.	\$30	\$10	\$943
		\$1,820	\$5,600	\$700	\$2,584		\$420	\$140	\$11,264

Boletos de avión	Fecha

Monto Total **\$11,264**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 5										
Traslados										
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Locales	Foráneos	De	A	Lavandería	Teléfono	Total
29-Feb	D.F. Campeche	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
01-Mar	Campeche	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
02-Mar	Cd. Del Carmen	\$130	\$400	\$50	\$323	Campeche/Cd. Del		\$30	\$10	\$943
03-Mar	Villahermosa	\$130	\$400	\$50	\$323	Cd. Del Carm		\$30	\$10	\$943
04-Mar	Villahermosa	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
05-Mar	Cardenas	\$130	\$400	\$50	\$323	Villahermosa/Carde		\$30	\$10	\$943
06-Mar	Cardenas/D.F.	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
		\$910	\$2,800	\$350	\$969			\$210	\$70	\$5,309

Boletos de avión	Fecha
D.F. Campeche	29-Feb
Villahermosa D.F.	06-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$8,442**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 6										
Traslados										
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Locales	Foráneos	De	A	Lavandería	Teléfono	Total
29-Feb	D.F./Menda	\$130	\$500	\$80	\$323	Mérida/Ticul		\$40	\$10	\$1,083
01-Mar	Ticul	\$150	\$500	\$80				\$40	\$10	\$780
02-Mar	Menda	\$150	\$500	\$80	\$323	Ticul/Mérida		\$40	\$10	\$1,103
03-Mar	Menda	\$150	\$500	\$80				\$40	\$10	\$780
04-Mar	Cancun	\$150	\$500	\$80	\$323	Mérida/Cancun		\$40	\$10	\$1,103
05-Mar	Cancun	\$150	\$500	\$80				\$40	\$10	\$780
06-Mar		\$150	\$500	\$80				\$40	\$10	\$780
07-Mar		\$150	\$500	\$80				\$40	\$10	\$780
08-Mar	Playa del Carmen	\$150	\$500	\$80	\$32	Cancun/Playa		\$40	\$10	\$812
09-Mar	Cozumel	\$150	\$500	\$80	\$323	Playa/Cozumel		\$40	\$10	\$1,103
10-Mar		\$150	\$500	\$80				\$40	\$10	\$780
11-Mar	Chetumal	\$150	\$500	\$80	\$323	Cozumel/Chetumal		\$40	\$10	\$1,103
12-Mar		\$150	\$500	\$80				\$40	\$10	\$780
		\$1,930	\$6,500	\$1,040	\$1,647			\$520	\$130	\$11,767

Boletos de avión	Fecha
D.F. Menda	29-Feb
Chetumal/D.F.	12-Mar
	\$3,133

Monto Total **\$14,900**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 7									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavanderia	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
29-Feb	D.F. Tapachula	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
01-Mar	Tapachula	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
02-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	Tapachula/Comit	\$30	\$10	\$943
03-Mar	Comitan	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
04-Mar	Tuxtla	\$130	\$400	\$50	\$323	Comitan /Tuxtla	\$30	\$10	\$943
05-Mar	Tuxtla	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
06-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
07-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	Tuxtla/Palenque	\$30	\$10	\$943
08-Mar	Palenque	\$130	\$400	\$50	\$323	Palenque /Tenos	\$30	\$10	\$943
09-Mar	Tenosique	\$130	\$400	\$50	\$323	Tenosique/Villah	\$30	\$10	\$943
10-Mar		\$130		\$50			\$30	\$10	\$220
11-Mar		\$50		\$30				\$10	\$90
12-Mar	La villa	\$50		\$30				\$10	\$90
									\$0
		\$1,530	\$4,000	\$610	\$1,615		\$330	\$130	\$8,215

Boletos de avion	Fecha
D.F./Tapachula	29-Feb
Villahermosa/D.F.	10-Mar
	\$3,133

Monto Total **\$11,348**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 8									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavanderia	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
01-Mar	Naucalpan	\$50		\$30				\$10	\$90
02-Mar	Naucalpan	\$50		\$30				\$10	\$90
03-Mar	Atizapan	\$50		\$30				\$10	\$90
05-Mar	Ignacio Zaragoza	\$50		\$30				\$10	\$90
07-Mar	D.F.	\$150	\$500	\$50			\$40	\$10	\$750
08-Mar	Cd Juárez	\$150	\$500	\$50			\$40	\$10	\$750
09-Mar	Cd Juárez	\$150	\$500	\$50			\$40	\$10	\$750
10-Mar	Chihuahua	\$150	\$500	\$50	\$323	Cd. Juárez/Chihuahua	\$40	\$10	\$1,073
11-Mar	Chihuahua	\$150	\$500	\$50			\$40	\$10	\$750
12-Mar	Parral	\$150	\$500	\$50	\$323	Chihuahua/Parral	\$40	\$10	\$1,073
13-Mar		\$150		\$50	\$323	Parral/Chihuahua	\$40		\$513
		\$1,250	\$3,000	\$420	\$969		\$280	\$110	\$6,029

Boletos de avion	Fecha
D.F./Cd. Juárez	07-Feb
Chihuahua/D.F.	13-Mar
	\$3,133

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 9									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
29-Feb	D.F. Obregón	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
01-Mar	Obregón	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
02-Mar	Mochis	\$130	\$400	\$50	\$323	Obregón/Mochis	\$30	\$10	\$943
03-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	Mochis/Culiacán	\$30	\$10	\$943
04-Mar	Culiacán	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
05-Mar	Mazatlan	\$130	\$400	\$50	\$323	Culiacán/Mazatlan	\$30	\$10	\$943
06-Mar	Mazatlan/D.F.	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
		\$910	\$2,800	\$350	\$969		\$210	\$70	\$5,309

Boletos de avión	Fecha
D.F. Obregón	29-Feb
Mazatlan D.F.	06-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$8,442**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 10									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
29-Feb	D.F. Cd. Acuña	\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
01-Mar	Cd. Acuña	\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
02-Mar		\$150	\$500	\$80	\$323	Cd. Acuña/Piedras Negras	\$40	\$10	\$1,103
03-Mar	Piedra Negra	\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
04-Mar		\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
05-Mar	Sabinas	\$150	\$500	\$80	\$323	Piedras Negras/Sabinas	\$40	\$10	\$1,103
06-Mar		\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
07-Mar		\$150	\$500	\$80			\$30	\$10	\$770
08-Mar	Monclova	\$130	\$400	\$50	\$323	Sabinas/Monclova	\$30	\$10	\$943
09-Mar	Saltillo	\$130	\$400	\$50	\$323	Monclova/Saltillo	\$30	\$10	\$943
10-Mar	Torreón	\$130	\$400	\$50	\$323	Saltillo/Torreón	\$30	\$10	\$943
11-Mar	D.F./Torreón	\$130		\$50				\$10	\$190
		\$1,720	\$5,200	\$840	\$1,615		\$400	\$120	\$9,896

Boletos de avión	Fecha
D.F./Cd. A. cuña	29-Feb
Torreón/D.F.	11-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$13,028**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 11									
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Locales	Traslados		Lavandería	Teléfono	Total
					Foráneos	De A			
08-Mar		\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
09-Mar	Nogales	\$150	\$500	\$80	\$323	Nogales/Cananea	\$40	\$10	\$1,103
10-Mar	Cananea	\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
11-Mar		\$150	\$500	\$80	\$323	Cananea/Caborca	\$40	\$10	\$1,103
12-Mar	Caborca	\$150	\$400	\$50			\$30	\$10	\$640
13-Mar		\$150	\$400	\$50			\$30	\$10	\$640
14-Mar		\$150	\$400	\$50	\$323	Caborca/Hermosillo	\$30	\$10	\$963
15-Mar	Hermosillo	\$150	\$400	\$50	\$323	Hermosillo/Guaymas	\$30	\$10	\$963
16-Mar	Guaymas	\$150	\$400	\$50			\$30	\$10	\$640
17-Mar		\$150	\$400	\$50					\$600
									\$0
									\$0
									\$0
									\$0
									\$0
		\$1,500	\$4,400	\$620	\$1,292		\$310	\$90	\$8,212

Boletos de avión	Fecha
D.F./Nogales	08-Mar
Guaymas/D.F.	17-Mar
	\$3,133

Monto Total **\$11,345**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 12									
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Locales	Traslados		Teléfono	Total	
					Foráneos	De A			
14-Mar		\$130	\$400	\$50			\$10	\$590	
15-Mar	Cd. Victoria	\$130	\$400	\$50	\$323	Cd. Victoria /Cd. Mante	\$10	\$913	
16-Mar	Cd. Mante	\$130	\$400	\$50	\$323	Cd. Mante/Tampico	\$10	\$913	
17-Mar	Tampico	\$130	\$400	\$50			\$10	\$590	
18-Mar		\$130	\$400	\$50			\$10	\$590	
								\$0	
								\$0	
								\$0	
								\$0	
		\$650	\$2,000	\$250	\$646		\$50	\$3,596	

Boletos de avión	Fecha
D.F.-Cd. Victoria	14-Mar
Tampico -D.F.	18-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$6,729**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 13									
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
14-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
15-Mar	Gomez Palacio	\$130	\$400	\$50	\$323	Gomez Palacio/Durango	\$30	\$10	\$943
16-Mar	Durango	\$130	\$400	\$50	\$323	Durango /Zacatecas	\$30	\$10	\$943
17-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
18-Mar	Zacatecas	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
19-Mar	Sombrerete	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
20-Mar		\$130		\$50			\$30	\$10	\$220
									\$0
									\$0
		\$910	\$2,400	\$350	\$646			\$70	\$4,586

Boletos de avión	Fecha
D.F.-Torreón	14-Mar
Zacatecas -D.F	20-Mar
Costo Promedio	\$3,133

Monto Total **\$7,719**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 14									
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
07-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	SLP/Matehuala	\$30	\$10	\$943
08-Mar	Matehuala	\$130	\$400	\$50	\$323	Matehuala/SLP	\$30	\$10	\$943
09-Mar	SLP	\$130	\$400	\$50	\$323	SLP/Rio Verde	\$30	\$10	\$943
10-Mar	Rio Verde	\$130	\$400	\$50	\$323	Rio Verde/cd. Valles	\$30	\$10	\$943
11-Mar	Cd. Valles	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
12-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	Cd. Valles/D.F.	\$30	\$10	\$943
									\$0
									\$0
									\$0
		\$780	\$2,400	\$300	\$1,615			\$60	\$5,335

Boletos de avión	Fecha
D.F.-San Luis Potosi	07-Mar
	20-Mar
Costo Promedio	\$1,567

Monto Total **\$6,902**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 15									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos				
29-Feb		\$150	\$500	\$80			\$40	\$10	\$780
01-Mar	Nuevo Laredo	\$150	\$500	\$80	\$323	Nuevo Laredo/Reynosa	\$40	\$10	\$1,103
02-Mar	Reynosa	\$150	\$500	\$80	\$323	Reynosa/Matamoros	\$40	\$10	\$1,103
03-Mar	Matamoros	\$150	\$500	\$80	\$323	Matamoros/San Fernando	\$40	\$10	\$1,103
04-Mar	San fernando	\$150	\$500	\$80	\$323	San fernando/Ciudad Victoria	\$40	\$10	\$1,103
05-Mar		\$130	\$400	\$80			\$30	\$10	\$650
07-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
08-Mar	Cuautla	\$130	\$400	\$50	\$323	D.F./Cuautla	\$30	\$10	\$943
09-Mar	Cuernavaca	\$130	\$400	\$50	\$200	Cuautla /Puente	\$30	\$10	\$820
10-Mar	Puente Ixtla	\$130	\$400	\$50	\$200	Puente/D.F.	\$30	\$10	\$820
11-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
12-Mar	Queretaro	\$130		\$50			\$30	\$10	\$220
		\$1,660	\$4,900	\$780	\$2,015		\$410	\$120	\$9,885

Boletos de avion	Fecha
D.F./Nuevo Laredo	29-Feb
Ciudad Victoria/D.F.	05-Mar
	\$3,133

Monto Total **\$13,018**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 16									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos				
29-Feb	D.F. Aguascalientes	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
01-Mar	Aguascalientes	\$130	\$400	\$50	\$323	Aguascalientes/Leon	\$30	\$10	\$943
02-Mar	Leon	\$130	\$400	\$50	\$323	Leon/Guanajuato	\$30	\$10	\$943
03-Mar	Guanajuato	\$130	\$400	\$50	\$323	Guanajuato /Irapuato	\$30	\$10	\$943
04-Mar	Irapuato	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
05-Mar	Salamanca	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
06-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
07-Mar		\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
08-Mar	Celaya	\$130	\$400	\$50	\$323	Celaya/San Miguel	\$30	\$10	\$943
09-Mar	San Miguel de All	\$130	\$400	\$50	\$323	San Miguel/D.F.	\$30	\$10	\$943
10-Mar		\$130		\$50				\$10	\$190
11-Mar	Ecatepec	\$50		\$30				\$10	\$90
12-Mar	Ecatepec	\$50		\$30					\$80
		\$1,530	\$4,000	\$610	\$1,615		\$300	\$120	\$8,175

Boletos de avion	Fecha

Monto Total **\$8,175**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 17											
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			De	A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos						
29-Feb		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620	
01-Mar	Colima	\$130	\$400	\$50	\$323	D.F/Colima		\$30	\$10	\$943	
02-Mar	Tecoman	\$130	\$400	\$50	\$323	Colima/Tecoman		\$30	\$10	\$943	
03-Mar	Manzanillo	\$130	\$400	\$50	\$323	Tecoman/Manzanillo		\$30	\$10	\$943	
04-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	Manzanillo/Texcoco		\$30	\$10	\$943	
05-Mar	Texcoco	\$130	\$400	\$50						\$580	
06-Mar										\$0	
07-Mar										\$0	
08-Mar										\$0	
09-Mar										\$0	
10-Mar										\$0	
11-Mar										\$0	
12-Mar										\$0	
13-Mar										\$0	
		\$780	\$2,400	\$300	\$1,292			\$150	\$50	\$4,972	

Boletos de avión	Fecha

Monto Total **\$4,972**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 18											
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			De	A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos						
29-Feb		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$580	
01-Mar	Veraacruz	\$130	\$400	\$50	\$323	D.F / Veraacruz		\$30	\$10	\$943	
02-Mar	Jalapa	\$130	\$400	\$50	\$323	Veraacruz/Jalapa		\$30	\$10	\$943	
03-Mar	Martinez de la Torre	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620	
04-Mar	Tierra Blanca	\$130	\$400	\$50	\$323	Martinez de la Torre/Tierra Blanca		\$30	\$10	\$943	
05-Mar	Coatzacoalcos	\$130	\$400	\$50	\$323	Tierra Blanca/Coat		\$30	\$10	\$943	
06-Mar		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620	
07-Mar		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620	
08-Mar	Coatzacoalcos	\$130	\$400	\$50	\$323	Coatzacoalcos/San Andres		\$30	\$10	\$943	
09-Mar	San Andres Tuxtla	\$130	\$400	\$50	\$323	San Andres/Cordoba		\$30	\$10	\$943	
10-Mar	Cordoba	\$130	\$400	\$50	\$323	Cordoba/Orizaba		\$30	\$10	\$943	
11-Mar	Orizaba	\$130	\$400	\$50	\$323	Orizaba/Pozanca		\$30	\$10	\$943	
12-Mar	Poza Rica	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620	
13-Mar		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620	
14-Mar		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620	
15-Mar	Poza Rica	\$130	\$400	\$50	\$323	Poza Rica/Cosamaluapa		\$30	\$10	\$943	
16-Mar	Cosamaluapa	\$130	\$400	\$50	\$323	Cosamaluapa/D.F.		\$30	\$10	\$943	
17-Mar		\$130	\$400	\$50						\$580	
		\$2,340	\$7,200	\$900	\$3,230			\$480	\$160	\$13,730	

Boletos de avión	Fecha

Monto Total **\$13,730**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 19										
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De	A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos					
29-Feb		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
01-Mar	Taxco	\$130	\$400	\$50	\$323	D.F./Taxco		\$30	\$10	\$943
02-Mar	Iguala	\$130	\$400	\$50	\$323	Taxco/Iguala		\$30	\$10	\$943
03-Mar	Chilpancingo	\$130	\$400	\$50	\$323	Iguala/Chilpancingo		\$30	\$10	\$943
04-Mar	Acapulco	\$130	\$400	\$50	\$323	Chilpancingo/Acapulco		\$30	\$10	\$943
05-Mar	Tecpan de Galear	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
06-Mar		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
07-Mar		\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$820
08-Mar	Zihuatanejo	\$130	\$400	\$50	\$323	Tecpan/Zihuatanejo		\$30	\$10	\$943
09-Mar		\$130			\$323	Zihuatanejo/D.F.			\$10	\$463
10-Mar	Coacalco	\$50		\$30					\$10	\$90
11-Mar	Plaza Izcalli	\$50		\$30					\$10	\$90
12-Mar										\$0
										\$0
		\$1,400	\$3,600	\$510	\$1,938			\$270	\$120	\$7,218

Boletos de avion	Fecha

Monto Total **\$7,218**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 20										
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De	A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos					
07-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	D.F./Toluca		\$30	\$10	\$943
08-Mar	Toluca	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
09-Mar		\$130	\$400	\$50	\$323	Toluca/Xicuidad A		\$30	\$10	\$943
10-Mar	Cd. Altamiran	\$130	\$400	\$50				\$30	\$10	\$620
11-Mar		\$100		\$50	\$323	Cd altamiranoid f			\$10	\$483
12-Mar	San Rafael	\$50		\$50					\$10	\$110
										\$0
										\$0
										\$0
		\$670	\$1,600	\$300	\$969			\$60		\$3,719

Boletos de avion	Fecha

Costo Promedio

Monto Total **\$3,719**

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 21									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Teléfono	Total	
				Locales	Foráneos	De A			
07-Mar		\$120	\$500	\$80			\$10	\$710	
08-Mar	Tula	\$150	\$500	\$80	\$323	D.F. Tula	\$10	\$1,063	
09-Mar	Pachuca	\$150	\$500	\$80	\$323	Tula /Pachuca	\$10	\$1,063	
10-Mar	Tulancingo	\$150	\$500	\$80	\$323	Tulancingo/D.	\$10	\$1,063	
11-Mar		\$120		\$80			\$10	\$210	
		\$690	\$2,000	\$400	\$969		\$50	\$4,109	

Boletos de avión	Fecha
Costo Promedio	

Monto Total **\$4,109**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 22									
Dia	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados			Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos	De A			
29-Feb	Aatlan	\$130	\$400	\$50			\$40	\$10	\$630
01-Mar	Monterrey	\$130	\$400	\$50			\$40	\$10	\$630
02-Mar	Monterrey	\$130	\$400	\$50			\$40	\$10	\$630
03-Mar	Monterrey	\$130	\$400	\$50			\$40	\$10	\$630
04-Mar	Monterrey	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
05-Mar	Monterrey	\$130	\$400	\$50			\$30	\$10	\$620
06-Mar		\$130		\$50			\$30	\$10	\$220
		\$910	\$2,400	\$350	\$0		\$250	\$70	\$3,980

Boletos de avión	Fecha
D.F./Monterrey	28-Feb
Monterrey/ D.F.	06-Mar
	\$3,133

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 23										
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De	A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos					
29-Feb		\$0		\$50	\$30				\$10	\$140
01-Mar	Taxqueña	\$50		\$50	\$30				\$10	\$140
02-Mar	Miramontes	\$50		\$50	\$30				\$10	\$140
03-Mar	Santha Martha	\$50		\$50	\$30				\$10	\$140
										\$0
										\$0
										\$0
		\$200	\$0	\$200	\$120			\$0	\$40	\$560

Boletos de avión	Fecha

Monto Total **\$560**

VIATICOS PROPUESTOS RUTA 24										
Día	Lugar	Alimentos	Hospedaje	Traslados		De	A	Lavandería	Teléfono	Total
				Locales	Foráneos					
07-Mar								\$30	\$10	\$40
08-Mar	Puerto Vallarta	130	\$400	\$30				\$30	\$10	\$600
09-Mar	Tepic	130	\$400	\$30	\$323	Puerto Vallarta	Tepic	\$30	\$10	\$923
10-Mar	Guadalajara	130	\$400	\$30	\$323	Tepic	Guadalajara	\$30	\$10	\$923
11-Mar	Guadalajara	130	\$400	\$30				\$30	\$10	\$600
12-Mar		130	\$400	\$30				\$30	\$10	\$600
13-Mar		130	\$400	\$30				\$30	\$10	\$600
14-Mar		130	\$400	\$30				\$30	\$10	\$600
15-Mar	Guadalajara	130	\$400	\$30				\$30	\$10	\$600
16-Mar	Cd. Guzman	130	\$400	\$30	\$323	Cd. Guzman	D.F.	\$30	\$10	\$923
17-Mar		130	\$400	\$30				\$30	\$10	\$600
		\$1,300	\$4,000	\$300	\$969			\$330	\$110	\$6,409

Boletos de avión	Fecha
D.F. Puerto Vallarta	07-Mar

Monto Total **\$7,976**

Anexo 4.

ANÁLISIS DEL PUESTO	
DESCRIPCIÓN	
UNIDAD ORGANIZACIONAL: Vicepresidencia de Administración y Finanzas	
TÍTULO DEL PUESTO: Instructor	OCUPANTE: _____
PUESTO AL QUE REPORTA: Jefe de especialidad	OCUPANTE: _____
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE	NÚMERO DE OCUPANTES
1 _____	_____
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____
5 _____	_____
OBJETIVO DEL PUESTO	
Describa brevemente cuál es el objetivo del puesto. El objetivo del puesto está relacionado con preguntas como ¿para qué existe el puesto en la empresa?, ¿cuál es la contribución que se espera del puesto?, ¿cuál es el valor que el puesto agrega a la organización? <u>Apoyar en la actualización de competencias y materiales de capacitación, impartir cursos, preparar la sala y los materiales del curso con el tiempo necesario para iniciar puntualmente, recibir participantes y tomar lista de asistencia y al término de cada curso, deberá tener listos los reportes y calificaciones.</u>	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Describa brevemente las principales funciones y responsabilidades del puesto en términos de actividades (¿qué hace?) y resultados (¿para qué lo hace?). Se sugiere no incluir menos de 5 ni más de 10.	
Actividades ¿qué hace?	Resultados ¿para qué lo hace?
1. <u>Garantizar la calidad del material que se entrega a los participantes.</u>	<u>Para garantizar el apego a las políticas y procedimientos.</u>
2. <u>Mantener actualizados los contenidos de las competencias de su área.</u>	<u>Para apoyar al personal operativo con los conocimientos necesarios de acuerdo a los cambios ocurridos.</u>
3. <u>Registro calificaciones de cursos impartidos por el mismo.</u>	<u>Para detectar las posibles desviaciones.</u>
4. <u>Realizar visitas de seguimiento a tiendas.</u>	<u>Para actualizarse en los cambios que existen en relación a los sistemas de tienda.</u>
5. <u>Retroalimentación a los instructores acerca de su desempeño.</u>	<u>Para garantizar la calidad de la capacitación impartida.</u>
6. <u>Generar los recursos didácticos o medios necesarios a la capacitación.</u>	<u>Para facilitar el aprendizaje de los participantes.</u>

AUTORIDAD

Seleccione el grado de libertad que el puesto tiene para decidir o actuar.

- | | |
|---|-------|
| A – Sujeto a instrucciones u órdenes directas. | (X) |
| B – Sujeto a normas o reglamentos que no pueden variar. | () |
| C – Sujeto a normas o reglamentos que interpreta según su criterio. | () |
| D – Guiado por políticas específicas y marcos de referencia. | () |
| E – Guiado por políticas generales y marcos de referencia amplios. | () |
| F – Orientado por estrategias y directrices muy generales. | () |

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

G – Orientado solamente por la misión de la empresa. ()

COMPETENCIAS

Seleccione el nivel del conjunto de conocimientos y experiencias que el puesto requiere para lograr los resultados esperados.

- A – ELEMENTAL. Destrezas de fácil adquisición y que no requieren de experiencia. ()
- B – BASICA. Destrezas y conocimientos simples, pero que requieren de una formación anterior al desempeño del trabajo. ()
- C – TECNICA. Habilidades y conocimientos técnicos que requieren de la formación y experiencia suficiente para el desempeño del puesto. (X)
- D – TÉCNICA AVANZADA. Habilidades y conocimientos profesionales que requieren de una formación previa y experiencia creciente en actividades similares. ()
- E – ESPECIALIZADA. Conocimientos complejos en un área específica, que requieren preparación y amplia experiencia en puestos similares. ()
- F – MADURA. Conocimientos muy profundos o muy amplios, que requieren preparación sólida, pericia en su aplicación y vasta experiencia. ()
- G – EXCEPCIONAL. Pleno dominio de conocimientos muy especializados o diversificados y experiencia fuera de lo común. ()

INTENSIDAD

Seleccione el grado de presión que las circunstancias ejercen sobre el puesto para que se alcancen los resultados. La presión se puede dar por la trascendencia e importancia de las decisiones, por la carencia de los insumos, productos o servicios que maneja y por el ritmo o cantidad de trabajo.

- A – MINIMA. Habitualmente hay poca presión sobre el ocupante. ()
- B – RELATIVA. En circunstancias determinadas hay cierta presión sobre el ocupante. ()
- C – CLARA. Continuamente hay presión notoria sobre el ocupante. (X)
- D – FUERTE. Habitualmente hay presión intensa sobre el ocupante. ()
- E – EXTREMA. Permanentemente hay presión extrema sobre el ocupante. ()

ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Seleccione el proceso mental que el puesto requiere para la identificación, análisis, síntesis y evaluación de situaciones, así como para encontrar o diseñar soluciones viables y efectivas.

- A – REPETITIVO. Requiere aplicar soluciones prefabricadas. ()
- B – COMPARATIVO. Requiere identificar e entender soluciones conocidas. (X)
- C – ADAPTATIVO. Requiere modificar elementos de soluciones conocidas y adaptarlas a la nueva situación. ()
- D – ORIGINAL. Requiere de la búsqueda y de la investigación de elementos nuevos que deban ser considerados para el diseño de soluciones poco comunes. ()
- E – CREATIVO. Requiere crear soluciones nuevas con muy pocos o nulos antecedentes. ()

RELACIONES INTERNAS

Seleccione la interacción que se da entre el puesto y otras personas de la organización manifestada en la forma de comunicación, colaboración y trabajo en equipo.

- A – BASICA. Relaciones ocasionales y sencillas que requieren de cortesía y amabilidad. (X)
- B – SERVICIO. Relaciones de colaboración y ayuda. ()
- C – SUPERVISIÓN. Coordinación de un equipo de trabajo, que persigue un objetivo común. ()
- D – PARTICIPACIÓN. Comunicación y corresponsabilidad con otros miembros de la organización y sus equipos de trabajo. ()
- E – LIDERAZGO. Influencia y convencimiento de los demás para lograr la aceptación e implementación de ideas o cambios. ()

RELACIONES EXTERNAS

Seleccione la interacción que se da entre el puesto y otras personas externas a la organización como son clientes, proveedores, autoridades, etc.

Diseño de un plan de capacitación para una empresa comercial y financiera.

- | | |
|---|-----|
| A - BASICA. Relaciones sencillas y ocasionales que requieren de cortesía y amabilidad. | () |
| B - SERVICIO. Relaciones de información, atención personal o promoción de venta. | (X) |
| C - INTERCAMBIO. Relaciones de comunicación, orientación, asesoría y apoyo. | () |
| D - NEGOCIACIÓN. Acciones que conducen a transacciones o contratos. | () |
| E - NEGOCIACIÓN COMPLEJA. Acciones muy complejas que conducen a acuerdos y requieren representación formal. | () |

ANALISIS DEL PUESTO

PERFIL

EDAD:	HASTA 25 AÑOS ()	HASTA 35 AÑOS (X)	HASTA 45 AÑOS ()
SEXO:	MASCULINO ()	FEMENINO ()	INDISTINTO (X)
ESTADO CIVIL :	CASADO ()	SOLTERO ()	INDISTINTO (X)
DISPONIBILIDAD DE HORARIO:		OFICINA ()	COMERCIAL (X)
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	VIAJES POR MES <u>2</u>	DIAS DE ESTANCIA POR VIAJE <u>10</u>	
DISPONIBILIDAD DE CAMBIO DE RESIDENCIA:	NO		(X)
	SI A CIUDADES PRINCIPALES		()
	SI A CIUDADES SECUNDARIAS		()

INGLES:	DOMINIO	()	
	COMUNICACION EVENTUAL	()	
	LECTURA TECNICA	(X)	
	ELEMENTAL	()	
ESCOLARIDAD:		MANDATORIO	DESEABLE
LICENCIATURA EN: <u>Lic. Informática</u>		(X)	()

DIPLOMADO EN: _____		()	()

MAESTRIA EN: _____		()	()

OTROS: <u>Seminario: Formación de Instructores</u>		()	(X)

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

PUESTO	RAMO / GIRO	AÑOS
Instructor	Comercial / tecnológica	<u>1</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Apéndice.

Banca Múltiple.

Situación jurídica especial que permite a las instituciones de crédito realizar por si solas todas las funciones de banco, financiera, hipotecaria, fiduciaria y compraventa de valores.

Constitución

Ley fundamental, escrita o no, de un Estado soberano, establecida o aceptada como guía para su gobernación. La constitución fija los límites y define las relaciones entre los poderes legislativo, ejecutivo y judicial del Estado, estableciendo así las bases para su gobierno. También garantiza al pueblo determinados derechos. La mayoría de los países tienen una constitución escrita.

Crédito al consumo.

En el momento que los asalariados adquieren bienes duraderos para equipar sus hogares, fue necesario la creación de otra técnica; la venta de plazos. Dicha técnica reúne las condiciones de seguridad requeridas, ya que la garantía del crédito la constituye el propio artículo adquirido. El deudor se compromete, mediante un contrato a efectúa reembolsos periódicos (abonos), una especie de alquiler por la utilización del artículo. Generalmente se exige un desembolso inicial al contado y el comerciante sigue siendo propietario del artículo hasta el pago total. Esto fue una innovación que sirvió de base al desarrollo del crédito al consumo actual y su

incorporación como un elemento indispensable de la actividad y como un factor de mejoría del nivel de vida.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La CNBV tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Para el cumplimiento de sus objetivos la comisión cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativas al sistema financiero, así como su propia Ley, las cuales se ejercen por los siguientes órganos: Junta de Gobierno, Presidencia, Vicepresidencia, Contraloría Interna, Direcciones Generales y otras unidades administrativas.

Kirkpatrick Donald.

El enfoque de Kirkpatrick es el más conocido y utilizado en la actualidad, especialmente en su nivel de reacción (1968).

Financiamiento.

Conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la características de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Financiamiento Bancario.

Son los créditos concedidos por el sistema bancario a las familias, empresas privadas y sector público, así como valores emitidos por empresas privadas, sector público y banco central adquiridos por el sistema bancario.

Gasto.

Se constituye por subconjuntos homogéneos, ordenados en forma específica como producto de la desagregación de los bienes y servicios contemplados en cada capítulo de gastos; permite además la identificación de los recursos de todo tipo y su adecuada relación con los objetivos y metas programadas.

Objetivo.

Es la descripción de la conducta final esperada que el participante debe mostrar al término del curso.

Objetos de aprendizaje.

Son los recursos digitales que contienen información y actividades sugeridas para procesamiento. Proponen a los usuarios de estos objetos una forma de acercamiento para apropiarse un tema, un concepto o un objeto.

SPEUA.

Sistema de Pagos Electrónicos de Uso Ampliado. Se refiere a transferencia de fondos desde una cuenta a otras instituciones bancarias, ya sea a cuentas propias o

de terceros como proveedores, prestadores de servicios el monto a transferir debe ser como mínimo 50,000 pesos.

TEF.

Transferencia Electrónica de Fondos. Posibilidad de realizar pagos y depósitos en forma programada a cuentas radicadas en otros bancos, el monto a transferir será inferior a 50,000 pesos.